



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

## **TESIS DE GRADO**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:  
**INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

**TEMA:**

“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN  
DEL RIESGO OPERATIVO EN EL BANCO DESARROLLO, AGENCIA  
RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO”.

**AUTORA:**

XIMENA ELIZABETH JARA QUILUMBA

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2015**

## **CERTIFICACIÓN DE TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema: **“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO EN EL BANCO DESARROLLO, AGENCIA RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO”** previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A., ha sido desarrollado íntegramente por la Srta. Ximena Elizabeth Jara Quilumba, quién ha cumplido con todas las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

.....  
Lcdo. Fermín Andrés Haro Velasteguí

**DIRECTOR DE TESIS**

.....  
Ing. Andrea del Pilar Ramírez Casco

**MIEMBRO DE TESIS**

### **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Al presentar la presente tesis como un requisito previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A., en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas y en reconocimiento al BANCODESARROLLO, Agencia Riobamba que me brindó el auspicio para la realización de este trabajo de investigación, yo, XIMENA ELIZABETH JARA QUILUMBA, declaro que la presente tesis es auténtica. Soy responsable de las ideas expuestas y, autorizo para que se haga de este trabajo un documento disponible para su lectura titulado: “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO EN EL BANCODESARROLLO, AGENCIA RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO”.

Ximena Elizabeth Jara Quilumba

**AUTOR**

## **DEDICATORIA**

El siguiente proyecto está dedicado a mi Padre Celestial, que me ha cuidado, guiado e iluminado en cada paso durante la formación de mi carrera, a mis padres que han sido los pilares fundamentales y que con su apoyo incondicional, han sabido guiarme por el camino correcto, a Gabriela que más que una hermana ha sido mi mejor amiga y compañera en esta ciudad, Andrés que siempre me ha brindado su amor y respeto.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco primeramente Dios por tantas maravillas que ha hecho en mi vida, por poner a las personas que necesito en el momento y lugar perfecto y por hacer que comparta tantas experiencias que me han enriquecido como persona.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por permitir que nos formemos como profesionales, por acoger a tantos estudiantes que no son de la ciudad y por contar con una gama de docentes que nos apoyan en nuestro desarrollo académico y ético.

A mi Director de tesis Lcdo. Fermín Haro por compartir sus conocimientos y guiarme en el desarrollo de este proyecto, y a la Ing. Andrea Ramírez por su apoyo incondicional.

## **RESUMEN**

La presente investigación de tesis se basa principalmente en el diseño de políticas y procedimientos, así como lineamientos para mejorar la gestión operativa en el BANCODESARROLLO, Agencia Riobamba, Provincia de Chimborazo.

El objetivo general de esta investigación de tesis es diseñar un Modelo de Gestión para la Administración del Riesgo Operativo en el BANCODESARROLLO, Agencia Riobamba, Provincia de Chimborazo, para mitigar procesos erróneos que generan pérdidas a la Institución.

El Modelo de Gestión para la Administración del Riesgo Operativo se basó en la Normativa Emitida por la Superintendencia de Bancos y Seguros, que me permitió establecer lineamientos con el propósito de que se minimice la probabilidad de incurrir en pérdidas financieras atribuibles al riesgo operativo y así poder cumplir con los objetivos que regulan a la Institución.

El desarrollo del Modelo de Gestión utilizó técnicas como encuestas, entrevistas y observación directa, con el fin de obtener información. Como primera fase se realizó el levantamiento de procesos, donde se determinaron las falencias de cada área, con estos hallazgos se pudo determinar los eventos y factores que los ocasionan, y a través de las escalas de Valoración en la Matriz de Riesgos, nos llevó a tener un enfoque global del perfil de riesgos que BANCODESARROLLO tiene. Y por medio del Plan de Acción se establecieron recomendaciones correctivas y preventivas para mejorar tanto los procesos Gobernantes, Operativos y de Apoyo.

.....

Lic. Andrés Fermín Haro

**DIRECTOR DE TESIS**

## **ABSTRACT**

This research is mainly based on the design of policies and procedures, and activities to enhance the operational management at BANCO DE DESARROLLO, Agency of Riobamba, Chimborazo Province.

The overall objective of this research is to design a management model for operational risk management at BANCO DE DESARROLLO, Agency of Riobamba, Chimborazo Province in order to mitigate failed processes that generate losses to the institution.

The management model for operational risk management is based on the regulations issued by the Superintendency of Banks and insurance, which enabled me to establish guidelines in order to minimize the probability of incurring financial losses attributable to operational risk and thus to be able meet the objectives that govern the institution.

The development of management model used techniques such as surveys, interviews and direct observation, in order to obtain information. As a first step the lifting process, where the shortcomings of each area were determined, these findings could identify events and factors causing them, and through assessment scales in the risk matrix, we obtained an approach overall risk profile in the bank. Through the plan of corrective and preventive action to improve both the rulers, operational and support processes were established the recommendations.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Págs.
Portada .....	i
Certificación de Tribunal .....	ii
Certificado de Responsabilidad .....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
Índice de Contenidos .....	viii
Índice de Tablas .....	xi
Índice de Graficos.....	xiv
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.2. Formulación del Problema.....	1
1.3. Delimitación del Problema .....	1
1.3.1. Delimitación de Contenido. ....	1
1.3.2 Delimitación Poblacional.....	2
1.3.3. Delimitación Espacial. ....	2
1.2 Objetivos.....	2
1.2.1 Objetivo General.....	2
1.2.2. Objetivos Específicos .....	2
1.3 Justificación .....	2
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	4
2.1 HILO CONDUCTOR .....	4
2.1.1. Antecedentes Investigativos .....	4
2.1.2. Fundamentación Legal.....	5
2.1.3. Riesgo .....	5
2.1.3.1 Características del Riesgo.....	5
2.1.3.2 Consecuencias de los Riesgos.....	6
2.1.3.2 Pérdidas Directas o Daños Materiales .....	6
2.1.3.3 Tipos de Riesgos .....	6
2.1.4 La Administración del Riesgo .....	8



2.1.4.1. Objetivos de la Administración de Riesgos .....	8
2.1.4.2. Objetivos y Funciones de la Administración de Riesgos .....	9
2.1.4.3. Proceso de la Administración del Riesgo .....	9
2.1.5. Riesgo Operativo .....	10
2.1.5.1. Importancia del Riesgo Operativo .....	11
2.1.5.2. Beneficios de la Implantación de un Modelo de Gestión del Riesgo Operativo	12
2.1.5.3 Factores del Riesgo Operativo .....	13
2.1.5.4 Categoría de Tipo de Evento .....	16
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	18
3.1. HIPÓTESIS .....	18
3.1.1 Hipótesis General.....	18
3.1.2. Hipótesis Específicas .....	18
3.2. Variables de Estudio .....	18
3.2.1. Variable Independiente.....	18
3.2.2. Variable Dependiente .....	18
3.3. Modalidad de la Investigación.....	19
3.3.1 Investigación de Campo.....	19
3.3.2 Investigación Bibliográfica - Documental .....	19
3.4. Tipos de Investigación .....	20
3.4.1. Investigación Descriptiva. ....	20
3.5. Métodos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	20
3.5.1.1 Método Deductivo. ....	20
3.5.2 Método Inductivo.....	20
3.6 Técnicas .....	21
3.6.1 Encuestas. ....	21
3.6.2 Análisis Documental.....	21
3.6.3 Entrevista .....	21
3.7. Población y Muestra .....	21
3.7.1 Población .....	21
3.7.2. Muestra .....	22
CAPÍTULO IV: PROPUESTA .....	22
4.1 INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN .....	22
4.1.1 Reseña Histórica .....	22

4.1.2	Misión .....	22
4.1.3	Vision.....	22
4.1.4	Valores Corporativos .....	22
4.1.6	Estructura Orgánica .....	27
4.1.7	Análisis FODA .....	28
4.2	Levantamiento de Procesos en el BANCODESARROLLO .....	29
4.2.1	Mapa de Procesos .....	29
4.2.1.1	Procesos Gobernantes .....	29
4.2.1.2	Procesos de Cadena de Valor.....	29
4.2.1.3	Procesos de Apoyo.....	30
4.2.2	Flujogramas .....	31
4.2.2.1	Simbología del Flujograma.....	31
4.3	Identificación de Factores y Eventos de Riesgo Operativo .....	84
4.3.1	Factores del Riesgo .....	84
4.3.2	Tipos de Eventos.....	84
4.4.	Identificación de Fallas en Relación al Riesgo Crítico de los Procesos Operativos y de Apoyo del Bancodesarrollo.....	86
4.5.	Efectos por Eventos de Riesgo Operativo .....	94
4.6	Asignación de Frecuencia y Severidad al Evento de Riesgo Operativo.....	111
4.6.1	Escalas de Valoración.....	111
4.6.1.1.	Escala para Probabilidad de Ocurrencia .....	111
4.6.1.2	Escala para materialidad del Impacto .....	113
4.7	Matriz De Riesgos .....	120
4.8	Construcción de Perfil de Riesgo.....	122
4.9	Plan de Acción .....	126
4.10.1	Metodología para llegar al Plan de Accion.....	126
4.10	Verificación de Hipótesis.....	133
	Conclusiones.....	137
	Recomendaciones .....	138
	Bibliografía .....	139

## ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Págs.
1	Procesos de Administración.....	10
2	Categoría de Tipos de Eventos .....	16
3	Matriz de Variables.....	19
4	Nómina de Empleados .....	21
5	Análisis F.O.D.A. ....	28
6	Simbología de Flujograma.....	31
7	Apertura de Cta. De Ahorro.....	33
8	Cierre de Cta. Corriente .....	35
9	Apertura de Cta. Corriente Para P.N.....	37
10	Apertura de Cta. Corriente Persona Jurídica .....	40
11	Cierre Cta. Corriente.....	43
12	Atención de Quejas y Reclamos .....	45
13	Emisión de Certificados Bancarios.....	46
14	Crédito Bancario .....	47
15	Crédito Hipotecario.....	50
16	Recuperación De Cartera .....	54
17	Informes Mensuales de Tasa de Morosidad .....	56
18	Depósitos A Plazo Fijo .....	58
19	Depósito de Fondos .....	60
20	Retiro De Fondos .....	62
21	Recaudación de Servicios .....	64
22	Pagos de servicios.....	66
23	Cierre de Caja .....	68
24	Emisión de Tarjeta de Débito .....	70
25	Arqueos de Caja.....	72
26	Presentación de Estados Financieros .....	74
27	Transferencia de Fondos .....	76
28	Selección de Personal .....	78
29	Plan de Capacitación.....	82
30	Matriz de Factores Y Eventos de Apertura de Cta. Corriente P.N. ....	86
31	Matriz de Factores Y Eventos de Atención de inquietudes y reclamos.....	87

32	Matriz de Factores Y Eventos de Entrega de Certificados Bancarios .....	87
33	Matriz de Factores Y Eventos de Créditos Hipotecarios .....	88
34	Matriz de Factores Y Eventos de Recuperacion de Cartera .....	88
35	Matriz de Factores Y Eventos de Informes de tasa de morosidad .....	89
36	Matriz de Factores Y Eventos de Depósitos a Plazo Fijo .....	89
37	Matriz de Factores Y Eventos de Deposito de Fondos .....	90
38	Matriz de Factores y Eventos de Recaudaciones .....	91
39	Matriz de Factores Y Eventos de Cierre de Caja .....	91
40	Matriz de Factores Y Eventos de Emisión de tarjetas de debito .....	92
41	Matriz de Factores Y Eventos de Arqueo de Caja .....	92
42	Matriz de Factores Y Eventos de elaboración de Estados Financieros .....	93
43	Matriz de Factores Y Eventos de Transferencia de Fondos .....	93
44	Matriz de Factores Y Eventos de Selección de Personal .....	94
45	Matriz de Factores Y Eventos de Capacitación de Personal .....	94
46	Identificación de causas y efectos de proceso Apertura de Ctas Corrientes P.N.	95
47	Identificación de causas y efectos de proceso Atención de reclamos .....	96
48	Identificación de causas y efectos del proceso de Entrega de Certificados .....	97
49	Identificación de causas y efectos del proceso de Otorgamiento de Créditos .....	98
50	Identificación de causas y efectos del proceso de Recuperación de Cartera .....	99
51	Identificación de causas y efectos del proceso de Informes mensuales .....	99
52	Identificación de causas y efectos del proceso de Depósitos a Plazo Fijo .....	100
53	Identificación de causas y efectos del proceso de Deposito de Fondos .....	101
54	Identificación de causas y efectos del proceso de Pagos .....	103
55	Identificación de causas y efectos del proceso de Cierre de Caja .....	104
56	Identificación de causas y efectos del proceso de Emisión de tarjetas de debito	105
57	Identificación de causas y efectos del proceso de Arqueo de Caja .....	106
58	Identificación de causas y efectos del proceso elaboración de Estados Financieros .....	107
59	Identificación de causas y efectos del proceso de Transferencia de Fondos .....	108
60	Identificación de causas y efectos del proceso de selección de Personal .....	109
61	Identificación de causas y efectos del proceso de Capacitacion de Personal .....	110
62	Escala de Probabilidad de Ocurrencia .....	111
63	Escala de Materialidad del Impacto .....	113

64	Matriz de Valoración del Riesgo .....	115
65	Matriz de Riesgo Operativos .....	121
66	Matriz del Perfil de Riesgo .....	123
67	Matriz del Plan de Acción .....	127
68	Preguntas de Verificación de Hipótesis .....	133
69	Valoración de Respuestas .....	133
70	Frecuencias Observadas.....	134
71	Frecuencias Esperadas .....	134
72	Cálculo de Chi Cuadrado .....	136

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	Título	Págs.
1	Hilo Conductor .....	4
2	Tasa de Interés por Depósitos a Plazo fijo.....	24
3	Productos de Crédito.....	26
4	Estructura Orgánica.....	27
5	Mapa de Procesos.....	30
6	Proceso de Apertura de Cta de Ahorro.....	34
7	Proceso de Cierre de Cta. de Ahorro.....	36
8	Proceso de Apertura Cta. Corriente.....	38
9	Proceso de Apertura de Cta. Corriente para Persona Juridica.....	41
10	Proceso de Cierre de Cta. Corriente.....	44
11	Proceso de Atención de Quejas y Reclamos.....	45
12	Proceso de Emisión de Certificado Bancario.....	46
13	Proceso de otorgación de Crédito Bancario.....	48
14	Proceso de otorgación de Crédito Hipotecario.....	52
15	Proceso de Recuperación de Cartera.....	51
16	Proceso de elaboración de Informes de la Tasa de Morosidad.....	57
17	Proceso de Depositadas a Plazo Fijo.....	59
18	Proceso de Deposito de Fondos.....	61
19	Proceso de Retiro de Fondos.....	63
20	Proceso de Pagos y Recaudaciones.....	65
21	Proceso de Cierre de Caja.....	69

22	Proceso de Emisión de Tarjeta de Debito.....	71
23	Proceso de Arqueo de Caja.....	73
24	Elaboración de Estados Financieros.....	75
25	Transferencia de Fondos.....	77
26	Proceso de Selección de Personal.....	80
27	Proceso de Capacitación al Personal.....	83
28	Factores del Riesgo.....	84
29	Servicio al Cliente.....	86
30	Colocaciones.....	88
31	Inversiones.....	89
32	Servicios de Ventanilla.....	90
33	Asistencia Operativa.....	91
34	Selección de Personal.....	95
35	Cuadrante de Impacto y Frecuencia.....	120
36	Perfil de Riesgo.....	120
37	Metodología para llegar al Plan de Acción.....	126

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del problema**

La globalización de los servicios financieros junto con la creciente sofisticación de la tecnología financiera están haciendo las actividades bancarias, y en consecuencia sus perfiles de riesgo cada vez más complejos. Adicionalmente a los riesgos de crédito, de tasa de interés y de mercado, el riesgo operacional puede ser sustantivo y las tendencias de pérdidas parecen indicar que se están incrementando. Como resultado, una sólida gestión del riesgo operativo es cada vez más importante para las instituciones financieras.

Al no existir un Modelo de control preventivo para los procesos operacionales del Banco, ha incrementado la posibilidad de sufrir pérdidas debido a la inadecuación y fallos en los procesos, personas, sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos, ya que la competitividad del sector financiero ecuatoriano, ha impulsado a la institución a incursionar en nuevos mercados y a trabajar con nuevos servicios, en este sentido, una adecuada administración y supervisión del riesgo operacional es uno de los desafíos más grandes a los que se enfrenta el Banco por la complejidad de sus operaciones y de su perfil de riesgo.

Además la falta de herramientas para identificar, evaluar, monitorear y controlar el riesgo operacional en la Institución, ha ocasionado deficiencias en los sistemas de información y la existencia de procedimientos y controles inadecuados, ha dificultado la consecución de los objetivos institucionales.

### **1.2. Formulación del Problema**

¿Cómo el Diseño de un Modelo de Gestión para la administración del riesgo operativo incide en la mitigación y mejoramiento de los procesos en el BANCODESARROLLO Agencia Riobamba, Provincia de Chimborazo?

### **1.3. Delimitación del Problema**

#### **1.3.1. Delimitación de contenido.**

**Objeto de estudio:** Administración del Riesgo

**Campo de acción:** Área Operacional

### **1.3.2 Delimitación Poblacional.**

Para el Diseño de un Modelo de Gestión para la Administración del Riesgo Operativo, la información será recopilada del personal ejecutivo, administrativo y operativo del BANCODESARROLLO Agencia Riobamba.

### **1.3.3. Delimitación Espacial.**

**Empresa:** BANCODESARROLLO.

**Provincia:** Chimborazo

**Cantón:** Riobamba

**Dirección:** Tarqui 1824 y Chile

**Teléfono:** (03) 969910

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Diseñar un Modelo de Gestión para la administración del riesgo operativo y que incida en la mitigación y mejoramiento de los procesos en el BANCODESARROLLO Agencia Riobamba, Provincia de Chimborazo.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Determinar bases teóricas y científicas del Riesgo Operativo en las Instituciones Financieras y analizar su influencia en los procesos de mitigación del mismo.
- Esbozar un Plan de Acción que permita identificar, evaluar y administrar el Riesgo Operativo para proporcionar una fuente objetiva de información a la Institución.
- Diseñar el Modelo de Gestión para la efectiva administración del riesgo operacional y la adherencia a controles operativos sólidos, mediante herramientas operativas claves.

## **1.3 Justificación**

Las razones fundamentales que conllevan a plantearse y desarrollar esta investigación sobre Diseño de un Modelo de Gestión para la Administración el riesgo operativo en el BANCODESARROLLO Agencia Riobamba, Provincia de Chimborazo, es por cuanto proporciona una guía a seguir para alcanzar objetivos y estrategias financieras y económicas.

De acuerdo a la Resolución N° JB 2014-3066 de la Superintendencia de Bancos y Seguros, las instituciones financieras públicas y privadas deben administrar adecuadamente el Riesgo Operativo, con el propósito de minimizar la probabilidad de pérdidas financieras y optimizar los recursos y estandarización de actividades.



El proyecto de investigación disminuirá la posibilidad de pérdidas derivadas de la ocurrencia de eventos que pueden alterar el desarrollo de las actividades del banco, afectando a los procesos internos, personas y tecnología de información, además de proporcionar una herramienta para preservar la integridad de los recursos empresariales, incrementar la ventaja competitiva y garantizar la continuidad del negocio frente a los diferentes riesgos a los cuales se encuentra expuesta.

Con la administración proactiva del riesgo operacional, se estará en capacidad de decidir si el riesgo se debe asumir, compartir o transferir, reduciendo sus consecuencias y efectos, además de proveer información para la toma de decisiones, contribuyendo así al mejoramiento administrativo y económico del BANCODESARROLLO.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Hilo Conductor

**Gráfico N° 1 HILO CONDUCTOR**



**Fuente:** Ximena Jara

**Elaborado por:** Ximena Jara

##### 2.1.1. Antecedentes Investigativos

Después de haber realizado las indagaciones correspondientes, no se ha encontrado ninguna investigación relacionado con el tema propuesto.

Revisado archivos investigativos desde de las fuentes bibliográficas de Internet se ha encontrado el siguiente trabajo relacionados a la Administración de Riesgos.

“Implementación de una Metodología de Administración de Riesgos Integrales en la COAC El Sagrario Ltda.”, elaborado por: Gabriel Fernando Reyes Beltrán, trabajo realizado en Ambato-Ecuador en el año 2010 que concluye con lo siguiente: La identificación del riesgo operativo permitirá al directorio y a la alta gerencia de la Cooperativa contar con una visión clara de la importancia relativa de los diferentes tipos de exposición al riesgo operativo y su prioridad, con el objeto de alertarlos en la toma de decisiones y acciones.

En la tesis “Administración de Riesgo Operativo en las operaciones de crédito de primer piso instrumentadas por la Corporación Financiera Nacional”, elaborado por: Eco. Mauricio Flores I., trabajo realizado en Ecuador en el año 2008 determina la importancia de establecer un análisis de capacidad operativa de las unidades de negocio,

a fin de definir el personal, competencias del mismo, recursos e infraestructura requerida para atender las metas institucionales.

### **2.1.2. Fundamentación Legal**

“En el marco de la administración integral de riesgos, establecido en la sección II “Administración de riesgos”, del capítulo I “De la gestión integral y control de riesgos”, las instituciones controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros incluirán el proceso para administrar el riesgo operativo como un riesgo específico, el cual, si no es administrado adecuadamente puede afectar el logro de los objetivos de estabilidad a largo plazo y la continuidad del negocio.

El diseño del proceso de administración de riesgo operativo deberá permitir a las instituciones controladas identificar, medir, controlar/mitigar y monitorear sus exposiciones a este riesgo al que se encuentran expuestas en el desarrollo de sus negocios y operaciones. Cada institución desarrollará sus propias técnicas o esquemas de administración, considerando su objeto social, tamaño, naturaleza, complejidad y demás características propias.

El directorio u organismo que haga sus veces de las instituciones del sistema financiero aprobará las políticas, normas, principios y procesos básicos de seguridad y protección para sus empleados, usuarios, clientes, establecimientos, bienes y patrimonio, así como para el resguardo en el transporte de efectivo y valores. (incluido con resolución No. JB-2011-1851 de 11 de enero del 2011).”

### **2.1.3. Riesgo**

“El Riesgo, en la más amplia de sus definiciones, coincide con la noción de peligro o incertidumbre, por lo que desde el punto de vista general denota la posibilidad de la ocurrencia de un hecho específico y por ello hablamos de un trabajo riesgoso, deportes de riesgo, actividades riesgosas, etc. ” (Delgado, 2011, pág. 27)

“El riesgo puede ser definido como la volatilidad de los flujos financieros no esperados, generalmente derivada del valor de los activos y pasivos.” (Jorion, 2002, págs. 23-24)

#### **2.1.3.1 Características del riesgo**

Según (Delgado, 2011, pág. 29) Son características esenciales del riesgo y por lo tanto necesarios para que sea asegurable:

**Incetidumbre.** El hecho cierto, salvo la muerte, no constituye riesgo. Su *realización* debe ser incierta en tiempo o en consecuencias.

**Posibilidad de ocurrencia.** Los hechos físicamente imposibles no constituyen riesgo y son por lo tanto, extraños al contrato de seguro.

**Hecho fortuito.** Es aquello que acontece casualmente, sin premeditación, ni siquiera prevención.

**Futuro.** Debe referirse a un hecho futuro, de lo contrario sería ya un siniestro.

**Lícito.** El dolo y los hechos ilícitos son inasegurables.

### **2.1.3.2 Consecuencias de los riesgos**

Los daños causados por la materialización del riesgo, lo cual se denomina SINIESTRO, pueden afectar tanto a las personas o bienes propios como a terceros, aclarando con esto último, la responsabilidad civil de la persona natural o jurídica; en todos ellos y de acuerdo con la definición dada sobre el riesgo, las consecuencias se pueden cuantificar en dinero.

#### **Pérdidas directas o daños materiales**

Estas consecuencias a su vez pueden ser:

**Primarias.** Cuando los bienes son dañados directamente por la causa del siniestro. Ejemplo: una edificación incendiada.

**Secundarias.** Cuando los bienes son dañados por la falta de otro bien dañado. Ejemplo: pérdida de alimentos refrigerados por un cortocircuito o incendio de un refrigerador. (Delgado, 2011, pág. 31)

### **2.1.3.3 Tipos de Riesgos**

Existen diferentes tipos de riesgos más comunes a los que se enfrenta toda empresa, como son:

#### **○ Riesgo de Mercado**

“Se deriva de cambios en los precios de los activos y pasivos financieros (o volatilidades) y se mide a través de los cambios en el valor de las posiciones abiertas.”

“Es el riesgo de pérdidas por movimientos en los precios de los mercados de capitales, ya sea en precios de renta variable, materias primas, tipos de interés, tipos de cambio, spreads de crédito, etc. También incluye el riesgo de liquidez, que se da cuando la compra o venta de un activo, para poder ser ejecutada, exige una reducción significativa en el precio (por ejemplo un inmueble presenta un riesgo de iliquidez muy superior al que pueda presentar un título de renta variable cotizada).”

#### **○ Riesgo de Crédito**

“Se presenta cuando las contrapartes están poco dispuestas o imposibilitadas para cumplir sus obligaciones contractuales”. (Reyes, 2012, pág. 24;26)

Un riesgo importante que enfrentan los bancos es el riesgo de crédito o el incumplimiento de una contraparte con el contrato estipulado. Este riesgo se encuentra no sólo en préstamos

sino también en otras exposiciones dentro y fuera de la hoja del balance como garantías, aceptaciones e inversiones en valores. Muchos problemas serios han surgido por la incapacidad de los bancos para reconocer activos improductivos, crear reservas para liquidar estos activos y suspender el devengamiento de intereses. (Carlos Martínez, 2004, pág. s/n)

- **Riesgo de Liquidez**

“Se refiere a la incapacidad de conseguir obligaciones de flujos de efectivo necesarios, lo cual puede forzar a una liquidación anticipada, transformando en consecuencia las pérdidas en "papel" en pérdidas realizadas.” (Reyes, 2012)

El riesgo de liquidez surge de la incapacidad del banco para acomodar decrementos en las obligaciones o para fondear incrementos en los activos. Cuando un banco tiene una liquidez inadecuada, no puede obtener suficientes fondos ya sea incrementando sus pasivos o convirtiendo prontamente a efectivo sus activos a un costo razonable, lo cual afecta su rentabilidad. En casos extremos, la insuficiente liquidez puede originar la insolvencia del banco. (Carlos Martínez, 2004, pág. s/n)

- **Riesgo Operacional**

“Se refiere a las pérdidas potenciales resultantes de sistemas inadecuados, fallas administrativas, controles defectuosos, fraude, o error humano.” (Reyes, 2012, pág. s/n)

Los tipos más importantes de riesgo operacional se refieren a fallas en los controles internos o el gobierno corporativo. Tales fallas pueden originar pérdidas financieras por errores, fraudes, incapacidad para responder de manera pronta o hacer que los intereses del banco se vean comprometidos de alguna otra manera, por ejemplo por sus corredores, funcionarios que otorgan préstamos u otros empleados que abusan de su autoridad o realizan negocios de manera no ética o riesgosa. Otros aspectos del riesgo operacional incluyen caídas importantes de los sistemas tecnológicos de información o sucesos como incendios y otros desastres. (Carlos Martínez, 2004, pág. s/n)

- **Riesgo Legal**

“Se presenta cuando una contraparte no tiene la autoridad legal o regulatoria para realizar una transacción” (Reyes, 2012, pág. s/n).

“El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea define el riesgo legal como “la posibilidad de ser sancionado, multado u obligado a pagar daños punitivos como resultado de acciones supervisoras o de acuerdos privados entre las partes” (Espíñeira, 2008, pág. s/n).

#### **2.1.4 La Administración Del Riesgo**

“Se define como el proceso de planear, dirigir, organizar y controlar los recursos y actividades de una empresa, para reducir al mínimo, el efecto económico al ocurrir un riesgo, al menor costo posible” (Delgado, 2011, pág. 48).

Las instituciones deben manejar un método de gestión para el riesgo operacional que permita identificar, medir, controlar / mitigar y monitorear los riesgos de manera que mejore su seguridad, con el propósito de salvaguardar los intereses de los clientes y de sus accionistas.

Las instituciones deben gestionar el riesgo de operación, como elemento fundamental de una administración preventiva que reduzca la posibilidad de pérdidas e incremente su eficiencia, para lo cual deberán implantar mecanismos, estrategias, tecnología, procesos y contar con recursos humanos calificados y experimentados a fin de mitigar este riesgo. (Olaya, 2006)

Es el proceso mediante el cual las instituciones del sistema financiero identifican, miden, controlan, mitigan y monitorean los riesgos inherentes al negocio, con el objeto de definir el perfil de riesgo, el grado de exposición que la institución está dispuesta a asumir en el desarrollo del negocio y los mecanismos de cobertura, para proteger los recursos propios y de terceros que se encuentran bajo su control y administración. (Noboa, s.f.)

##### **2.1.4.1. Objetivos de la administración de riesgos**

La acción de la administración va dirigida a reducir los efectos o el impacto económico de los riesgos derivados de:

**Riesgos Naturales.** Tales como terremoto, huracán, rayo, granizo, inundación, etc.

**Riesgos Tecnológicos.** Incendio, explosión, falla de energía, sabotaje, rotura, etc.

**Riesgos Indirectos.** Correspondientes a costo de operación, costos administrativos, pérdida de mercado, riesgo moral, productividad, parafiscales, rotación, etc.

**Riesgos Consecuenciales.** Pérdida de utilidad, gastos extras, pérdida de rentas, sueldos y salarios.

**Riesgos de orden Social.** Huelgas, paros laborales, amenaza de bomba, empleados inconformes o mal capacitado, etc.

**Riesgos derivados de Leyes.** Errores y omisiones, uso de autos, imprudencia, responsabilidades contractuales, muerte, lesiones, incapacidad, etc.

**Riesgos derivados de colaboradores.** Pérdida de salud, muerte, lesiones, incapacidad, etc.

Por la infinidad de empresas o negocios que existen, seguramente habrá otras muchas clases de riesgos a considerar en el proceso de administración o gestión de riesgos. (Delgado, 2011, pág. 48)

#### **2.1.4.2. Objetivos y funciones de la Administración de riesgos**

Los objetivos y funciones de la administración del riesgo son:

##### **OBJETIVOS**

- Identificar los diferentes tipos de riesgos que pueden afectar la operación y/o resultados esperados de una entidad o una inversión.
- Medir, controlar y monitorear el riesgo "no sistemático", mediante la instrumentación de técnicas y herramientas, políticas e implementación de procesos.

##### **FUNCIONES**

- Determinar el nivel de tolerancia o aversión al riesgo
- Determinación del capital para cubrir un riesgo
- Monitoreo y control de riesgos
- Garantizar rendimientos sobre capital a los accionistas
- Identificar alternativas para reasignar el capital y mejorar rendimientos. (Reyes, 2012, pág. 24)

#### **2.1.4.3. Proceso de la Administración del Riesgo**

Las etapas de la administración de riesgos, en forma:

**Tabla N° 1 Procesos de Administración**

<b>PASO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>Identificación Del Riesgo</b>	Determinar cuáles son las exposiciones más importantes al riesgo en la unidad de análisis (familia, empresa o entidad).
<b>Evaluación Del Riesgo</b>	Es la cuantificación de los costos asociados a riesgos que ya han sido identificados.
<b>Selección De Métodos De La Administración Del Riesgo</b>	Depende de la postura que se quiera tomar: evitar el riesgo (no exponerse a un riesgo determinado); prevención y control de pérdidas (medidas tendientes a disminuir la probabilidad o gravedad de pérdida); retención del riesgo (absorber el riesgo y cubrir las pérdidas con los propios recursos) y finalmente, la transferencia del riesgo (que consiste en trasladar el riesgo a otros, ya sea vendiendo el activo riesgoso o comprando una póliza de seguros)..
<b>Implementación</b>	Poner en práctica la decisión tomada.
<b>Repaso</b>	Las decisiones se deben de evaluar y revisar periódicamente.

**Fuente:** ADMINISTRACION DE RIESGOS, MEDICION, SEGUIMIENTO, ANALISIS Y CONTROL, Dr. Reyes Patricio.

**Elaborado por:** Dr. Patricio Reyes

### **2.1.5. Riesgo Operativo**

Concepto: "El riesgo operacional, operativo o de operación se basa en la posibilidad de que se ocasionen pérdidas financieras a las empresas por eventos o hechos derivados de fallas o insuficiencias en sus procesos estratégicos, administrativos o del negocio, las personas internas o relacionadas, la tecnología de información usada y por eventos externos." (Olaya, 2006)

Según (Reyes, 2012, pág. 386) el Riesgo Operativo se considera aquel riesgo que no es riesgo de mercado o riesgo de Crédito. Otras definiciones excluyen de esta categoría el riesgo legal.

El riesgo operativo, también llamado riesgo operational, se puede definir como el riesgo de que se presenten pérdidas por fallas en los sistemas administrativos y procedimientos internos, así como por errores humanos, intencionales o no. Ejemplos de eventos de riesgo operativo son: fallas en "hardware", "software" y telecomunicaciones: errores de captura, ejecución y mantenimiento de transacciones: fallas en sistemas de seguridad: pérdida parcial o total de bases de datos sobre operaciones con clientes: fraudes internos [v.g. transacciones no reportadas o no autorizadas]: fraudes externos [v.g. transacciones con documentos falsos]: robo: daños a los activos fijos (por vandalismo, terrorismo,



desastres naturales, etc.): reembolsos a clientes y pagos de penalización: restricciones legales que pudieran fomentar el incumplimiento de las obligaciones de clientes (riesgo legal): documentación incompleta de clientes: restricciones impuestas por las autoridades financieras para participar en ciertos mercados o segmentos de mercado, etc.

“Existen tres aspectos relevantes en la administración de riesgos operativos. El primero consiste en la asignación de capital para hacer frente a eventos relacionados con fallas operativas. El segundo toma en cuenta la supervisión y control para evitar que se presenten dichas fallas. El tercero considera los modelos y métodos utilizados para cuantificar el riesgo operativo.” (Economicos, 2008, pág. 15).

#### **2.1.5.1. Importancia del riesgo operativo**

“La Gestión tradicional de riesgos, tanto a nivel nacional cuanto a nivel internacional, ha relegado el tratamiento de Riesgo Operativo a un plano secundario, no por el hecho de que éste no sea considerado relevante, sino por la heterogeneidad y dificultad para cuantificar y predecir los factores de pérdidas, que abarcan elementos a los cuales no se puede establecer con certeza su ocurrencia y las posibles pérdidas que ellos generarían.

No obstante la dificultad evidenciada en el tratamiento de los riesgos operacionales, es necesario reconocer que en un mercado que presenta una tendencia decreciente en los márgenes de intermediación, es necesario evaluar los componentes que presionan sobre la estructura de costos y gastos, con el fin de generar escenarios de mayor eficiencia, lo que se traducirá en última instancia en mayores excedentes que permitirán fortalecer patrimonialmente a la Cooperativa.

Bajo el marco planteado, el enfoque que pretende la gestión del riesgo operacional es el de minimizar (eliminar) los costos (pérdidas) que asume la Entidad como consecuencia de factores externos y deficiencias de los sistemas y recursos humanos, a través de la introducción de mecanismos y controles que reduzca la posibilidad de fallas y subjetividad en la ejecución operativa.

A raíz de problemas acontecidos en el sistema financiero a nivel internacional en determinadas instituciones financieras que han asumido pérdidas por factores operacionales, los Órganos de Control y las propias Entidades han asumido el reto de

evaluar y gestionar los riesgos operacionales, para lo cual se podría establecer un esquema de implementación que contempla las siguientes fases:

1. Identificación de los riesgos operacionales más relevantes
2. Jerarquización de los riesgos operacionales (matriz)
3. Determinación de los procedimientos de mitigación y control
4. Generación de las bases de datos de eventos de riesgo operacional
5. Cuantificación de los riesgos operacionales
6. Determinación de la cobertura patrimonial (dotación de capital)

El proceso de gestión del riesgo operacional contempla la ejecución de dos fases; la primera, que corresponde a las actividades 1, 2, 3 y 4, que culmina con la conformación de las bases de datos y, la segunda, que procura cuantificar, bajo un nivel de confianza adecuado, el potencial de pérdidas que se generarían como consecuencia de los factores de riesgo operacional y, la determinación del patrimonio requerido para cubrir dichas pérdidas, a través de la dotación de capital económico.” (Noboa, s.f., págs. 3-4)

#### **2.1.5.2. Beneficios de la Implantación de un Modelo de Gestión del Riesgo Operativo**

Según (Espíñeira, Gestión de Riesgo Operacional, 2010), da a conocer los beneficios de la Implantación de un Modelo de Gestión para la administración del Riesgo Operativo:

- Lograr una efectiva relación entre los objetivos estratégicos de la compañía, los riesgos y el capital.
- Crear una cultura de riesgo y compromiso en todos los niveles de la organización, concerniente a la gestión diaria del riesgo.
- Prevenir pérdidas e incrementar el valor de los accionistas, mediante el análisis explícito de las causas de pérdidas y fallas operacionales y el correspondiente establecimiento de acciones correctivas.
- Optimizar la efectividad y eficiencia de las operaciones del negocio, contribuyendo a la reducción de costos y ahorro de capital.
- Mejorar la toma de decisiones, incluyendo la precisa inversión de recursos y focos de gestión.

- Responder rápidamente ante nuevas amenazas y oportunidades de mercado.
- Cumplir con los requerimientos regulatorios, tanto a nivel nacional como internacional.
- Un análisis de costo-beneficio riguroso de las medidas mitigantes facilitará una adecuada priorización de los planes de acción.
- La cuantificación del riesgo operacional dará la oportunidad de optimizar las políticas de seguros de las compañías.
- Transmitir al mercado, inversionistas, proveedores y clientes una mayor confianza respecto a sus modelos de gestión de riesgo.

#### **2.1.5.3 Factores del riesgo operativo**

Según (Superintendencia, incluido con resolución 20 de octubre 2005)

**ARTÍCULO 4.-** Con el propósito de que se minimice la probabilidad de incurrir en pérdidas financieras atribuibles al riesgo operativo, deben ser adecuadamente administrados los siguientes aspectos, los cuales se interrelacionan entre sí:

**4.1 Procesos.-** Con el objeto de garantizar la optimización de los recursos y la estandarización de las actividades, las instituciones controladas deben contar con procesos definidos de conformidad con la estrategia y las políticas adoptadas, que deberán ser agrupados de la siguiente manera:

**4.1.1 Procesos gobernantes o estratégicos.-** Se considerarán a aquellos que proporcionan directrices a los demás procesos y son realizados por el directorio u organismo que haga sus veces y por la alta gerencia para poder cumplir con los objetivos y políticas institucionales. Se refieren a la planificación estratégica, los lineamientos de acción básicos, la estructura organizacional, la administración integral de riesgos, entre otros;

**4.1.2 Procesos productivos, fundamentales u operativos.-** Son los procesos esenciales de la entidad destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente las políticas y estrategias relacionadas con la calidad de los productos o servicios que ofrecen a sus clientes; y,

**4.1.3 Procesos habilitantes, de soporte o apoyo.-** Son aquellos que apoyan a los procesos gobernantes y productivos, se encargan de proporcionar personal competente, reducir los riesgos del trabajo, preservar la calidad de los materiales, equipos y herramientas, mantener las condiciones de operatividad y funcionamiento, coordinar y controlar la eficacia del desempeño administrativo y la optimización de los recursos.

**4.2. Personas.-** Las instituciones controladas deben administrar el capital humano de forma adecuada, e identificar apropiadamente las fallas o insuficiencias asociadas al factor “personas”, tales como: falta de personal adecuado, negligencia, error humano, nepotismo de conformidad con las disposiciones legales vigentes, inapropiadas relaciones interpersonales y ambiente laboral desfavorable, falta de especificaciones claras en los términos de contratación del personal, entre otros.

Para considerar la existencia de un apropiado ambiente de gestión de riesgo operativo, las instituciones controladas deberán definir formalmente políticas, procesos y procedimientos que aseguren una apropiada planificación y administración del capital humano, los cuales considerarán los procesos de incorporación, permanencia y desvinculación del personal al servicio de la institución.

Dichos procesos corresponden a:

**4.2.1 Los procesos de incorporación.-** Que comprenden la planificación de necesidades, el reclutamiento, la selección, la contratación e inducción de nuevo personal;

**4.2.2 Los procesos de permanencia.-** Que cubren la creación de condiciones laborales idóneas; la promoción de actividades de capacitación y formación que permitan al personal aumentar y perfeccionar sus conocimientos, competencias y destrezas; la existencia de un sistema de evaluación del desempeño; desarrollo de carrera; rendición de cuentas; e incentivos que motiven la adhesión a los valores y controles institucionales; y,

**4.2.3 Los procesos de desvinculación.-** Que comprenden la planificación de la salida del personal por causas regulares, preparación de aspectos jurídicos para llegar al finiquito y la finalización de la relación laboral.

**4.3. Tecnología de la información.-** Las instituciones controladas deben contar con la tecnología de la información que garantice la captura, procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información de manera oportuna y confiable; evitar interrupciones del negocio y lograr que la información, inclusive aquella bajo la modalidad de servicios provistos por terceros, sea íntegra, confidencial y esté disponible para una apropiada toma de decisiones.

Para considerar la existencia de un apropiado ambiente de gestión de riesgo operativo, las instituciones controladas deberán definir políticas, procesos, procedimientos y metodologías que aseguren una adecuada planificación y administración de la

tecnología de la información. (inciso reformado con resolución No. JB-2014-3066 de 2 de septiembre del 2014).

**4.4. Eventos externos.**-En la administración del riesgo operativo, las instituciones controladas deben considerar la posibilidad de pérdidas derivadas de la ocurrencia de eventos ajenos a su control, tales como: fallas en los servicios públicos, ocurrencia de desastres naturales, atentados y otros actos delictivos, los cuales pudieran alterar el desarrollo normal de sus actividades. Para el efecto, deben contar con planes de contingencia y de continuidad del negocio.

#### 2.1.5.4 Categoría de Tipo de evento

Brasilea II establece la siguiente categorización por tipo de evento, los mismos que se muestran a continuación:

**Tabla N° 2 Categoría de Tipos de Eventos**

<b>CATEGORÍA DE TIPO DE EVENTO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>Fraude interno</b>	<p>Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a cometer fraude, apropiarse de bienes indebidamente o soslayar regulaciones, leyes o políticas empresariales, excluidos los eventos de diversidad/ discriminación, en las que se encuentra implicada, al menos una interna de la empresa.</p> <p>Según (Asociación de Supervisores Bancarios de las Americas, 2009, pág. 12) Por ejemplo, errores intencionados en el reporte de posiciones, robos por parte de empleados y utilización de información confidencial en beneficio de la cuenta del empleado</p>
<b>Fraude externo</b>	<p>Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a cometer fraude, apropiarse de bienes indebidamente a soslayar la legislación por parte de un tercero.</p> <p>Según (Asociación de Supervisores Bancarios de las Americas, 2009) Por ejemplo robo, falsificación, circulación de cheques en descubierto y daños por intrusión en los sistemas informáticos.</p>
<b>Relaciones laborales y seguridad en el proceso de trabajo</b>	<p>Pérdidas derivadas de actuaciones incompatibles con la legislación o acuerdos laborales, sobre higiene o seguridad en el trabajo, del pago de reclamaciones por daños personales o de casos relacionados con la diversidad/discriminación.</p> <p>Según (Asociación de Supervisores Bancarios de las Americas, 2009) Por ejemplo, solicitud de indemnizaciones por parte de los empleados, acusaciones de discriminación, infracción de las normas laborales de seguridad e higiene, organización de actividades laborales, y responsabilidades generales.</p>

<p><b>Cientes, productos y prácticas empresariales</b></p>	<p>Pérdidas derivadas del incumplimiento involuntario o negligente de una obligación profesional frente a clientes concretos (incluidos requisitos fiduciarios y de adecuación), o de la naturaleza o diseño de un producto.</p> <p>Según (Asociación de Supervisores Bancarios de las Americas, 2009) Por ejemplo, abuso de confianza, abuso de información confidencial sobre el cliente, negociación fraudulenta en las cuentas del banco, blanqueo de capitales y venta de productos no autorizados.</p>
<p><b>Daños a activos materiales</b></p>	<p>Pérdidas derivadas de daños o perjuicios a activos materiales como consecuencia de desastres naturales u otros eventos.</p> <p>Según (Asociación de Supervisores Bancarios de las Americas, 2009) Por ejemplo, terrorismo, vandalismo, terremotos, incendios e inundaciones.</p>
<p><b>Incidencia en el negocio y fallos en los sistemas</b></p>	<p>Pérdidas derivadas de incidencias en el negocio y de fallos en los sistemas.</p> <p>Según (Asociación de Supervisores Bancarios de las Americas, 2009) fallos en el hardware o software, problemas en las telecomunicaciones e interrupción en la prestación de servicios públicos.</p>
<p><b>Ejecución, entrega y gestión de procesos</b></p>	<p>Pérdidas derivadas de errores en el procedimiento de operaciones o en la gestión de procesos, así como de relaciones con contrapartes comerciales y proveedores.</p> <p>Según (Asociación de Supervisores Bancarios de las Americas, 2009) Por ejemplo, errores en la introducción de datos, fallos en la administración del colateral, documentación jurídica incompleta, acceso a cuentas de los clientes sin autorización, prácticas inadecuadas de contrapartes de clientes y disputas con distribuidores.</p>

**Fuente:** [http://www.ccsbso.org/sites/default/files/g6\\_es.pdf](http://www.ccsbso.org/sites/default/files/g6_es.pdf)

**Elaborado por:** Ximena Jara

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. HIPÓTESIS**

##### **3.1.1 Hipótesis General**

Al realizar el Diseño de un Modelo de Gestión para la Administración del Riesgo Operativo en el BANCODESARROLLO, Agencia Riobamba Provincia de Chimborazo, se incidirá en la mitigación y mejoramiento de los procesos.

##### **3.1.2. Hipótesis Específicas**

- Al determinar bases teóricas y científicas del Riesgo Operativo en las Instituciones Financieras se analizara su influencia en los procesos de mitigación
- Al proponer un Plan de Acción se podrá identificar, evaluar y administrar el Riesgo Operativo para proporcionar una fuente objetiva de información a la Institución.
- Al diseñar el Modelo de Gestión se lograra la efectiva administración del riesgo operacional y la adherencia a controles operativos sólidos, mediante herramientas operativas claves.

#### **3.2. VARIABLES DE ESTUDIO**

##### **3.2.1. Variable Independiente.**

Diseño de un MODELO DE GESTION en el BANCODESARROLO

##### **3.2.2. Variable dependiente**

Administración del Riesgo Operativo en el BANCODESARROLLO, que incida en la mitigación y el mejoramiento de los procesos.



**Tabla N° 3 Matriz de Variables**

VARIABLE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	INSTRUMENTOS
<b>Modelo de Gestión</b>	Es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad.	Administración	Identificación Medición Control Monitoreo	Encuestas  Entrevistas  Observación directa
<b>Riesgo Operativo</b>	Es la posibilidad de provocar pérdidas debido a errores humanos, fallos en los sistemas de control interno o tecnología.	Procesos  Personas  Sistemas de Información	Perdidas económicas  Fallas en la Ejecución de Procesos	Encuestas,  Entrevistas  Observación directa

**Fuente:** Ximena Jara

**Elaborado por:** Ximena Jara

### **3.3. Modalidad de la Investigación**

La presente investigación requiere de un arduo trabajo de campo, utilizando como herramienta fundamental las fuentes primarias para la recolección de la información, teniendo como base una amplia investigación bibliográfica para la construcción de los antecedentes investigativos.

#### **3.3.1 Investigación de Campo**

“Nos permitirá verificar y comprobar información obtenida en la recolección de datos. La presente investigación necesita de una investigación de campo “Se realiza en el lugar de los hechos donde acontece el fenómeno” (Sierra, 2012, pág. 6)

#### **3.3.2 Investigación Bibliográfica - Documental**

“El objetivo de la investigación documental es elaborar un marco teórico conceptual para formar un cuerpo de ideas sobre el objeto de estudio y descubrir respuestas a determinados interrogantes a través de la aplicación de procedimientos documentales. Estos procedimientos han sido desarrollados con el objeto de aumentar el grado de certeza de que la información reunida será de enteros para los integrantes que estudia y

que además, reúne las condiciones de fiabilidad y objetividad documental.” (AMADOR, 2011)

### **3.4. Tipos De Investigación**

#### **3.4.1. Investigación Descriptiva.**

La investigación se lo efectuará en el BANCODESARROLLO, a través de la descripción exacta de los procesos y actividades que se realizan en la Institución.

### **3.5. Métodos, Técnicas E Instrumentos De Recolección De Datos**

Los métodos apropiados para el desarrollo de la propuesta de planificación financiera son los siguientes:

#### **3.5.1.1 Método deductivo.**

Este método nos brindara el conocimiento de las principales políticas, planes y estrategias con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general de la compañía.

#### **3.5.2 Método inductivo.**

Por medio de este método podré realizar la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio.

#### **3.5.3 Método analítico.**

Este método permitirá en la investigación la descomposición o separación de un todo en las diversas partes o elementos que la constituyen, para estudiarlas en forma individual la información que proporcionara la empresa.

#### **3.5.4 Método cualitativa – cuantitativa.**

Nos permite obtener información al combinar la metodología de la investigación desde distintos puntos de la realidad social de la empresa.

### 3.6 Técnicas

La recopilación de información es un proceso que implica una serie de pasos por lo cual citamos las principales técnicas de investigación.

#### 3.6.1 Encuestas.

Se la aplicara con el objetivo de obtener información concerniente al desenvolvimiento de las actividades del objeto de estudio, será realizada a todos los empleados de la Institución.

#### 3.6.2 Análisis documental.

Se aplicara en el desarrollo de la investigación para analizar los manuales existentes y verificar su aplicación.

#### 3.6.3 Entrevista

La entrevista se la realizará a la Jefe de Agencia, con el fin de obtener información relevante, para realizar el levantamiento de los procesos de BANCODESARROLLO.

### 3.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.7.1 Población

Se tomará como población al personal ejecutivo, administrativo y operativo del BANCODESARROLLO, que está distribuido de la siguiente manera:

**Tabla N° 4 Nómina de Empleados**

	NOMBRES	CARGO	NIVEL
1	Liliana Elizabeth Cabezas Sánchez	Atención al Cliente	Operativo
2	Roberto Carlos Chasiliquin Salazar	Servicios Generales	Apoyo
3	Sandra Jacqueline Novillo Novillo	Asesor de Negocios	Operativo
4	Renato Eduardo Rivera Vallejo	Asesor de Negocios	Operativo
5	Germán Arturo Ortiz Cuzco	Asesor de Negocios	Operativo
6	Margoth Isabel Paullan Pilco	Asesor de Negocios	Operativo
7	Gloria Alexandra Barahona Suarez	Asistente de Negocios	Operativo
8	Paulina Elizabeth Noboa Puente	Asistente Operativo	De Apoyo
9	Mauricio Fernando Quintana Gallo	Recibidor Pagador	Operativo
10	Ana Lucía Alcocer Chapi	Jefe de Agencia	Ejecutivo

**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara

### **3.7.2. Muestra**

Para este caso, se tomará el 100% de la población como muestra para aplicar las respectivas encuestas.

## **CAPITULO IV**

### **4.1 Información de la Institución**

#### **4.1.1 Reseña Histórica**

En el año 1970 se crea la Fundación Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP) que es el primer fondo de crédito para comunidades rurales pobres en Ecuador y América Latina que pretende impulsar los mercados financieros rurales y urbanos.

Tras varios años de trabajo y frutos de esfuerzos positivos del Grupo Social FEPP nace la Cooperativa de Ahorro y Crédito Desarrollo de los Pueblos Ltda., CODESARROLLO para participar en el mercado financiero desde una perspectiva incluyente y con una opción preferencial hacia la gente de bajos recursos económicos.

#### **4.1.2 Misión**

Somos una institución financiera con inspiración cristiana y visión social, que apoya el desarrollo local e integral de la población del Ecuador en las áreas populares, rurales y urbanas, a través de la prestación de productos y servicios financieros de calidad, y del fortalecimiento de las Finanzas Populares y la economía solidaria, contribuyendo a disminuir la pobreza, crear esperanza, justicia, paz y condiciones de vida más humanas.

#### **4.1.3 Vision**

Ser el banco de las finanzas populares y solidarias, en permanente crecimiento, innovación y solidez, con productos y servicios financieros de calidad.

#### **4.1.4 Valores Corporativos**

- **Compromiso:** Cumplir con responsabilidad la misión, visión y valores de Bancodesarrollo.
- **Solidaridad:** Sentir y ponerse en el lugar de los otros y cooperar en la búsqueda de soluciones.
- **Ética:** Actuar con honradez, integridad y transparencia.

- **Equidad:** Crear igualdad de oportunidades en temas de género, etnia, región, edad, relaciones laborales, etc.
- **Sencillez:** Desarrollar el trabajo simplificando procesos, poniéndonos a nivel de las personas a las que servimos y solucionando los problemas.
- **Gratuidad:** Dar de uno mismo con entusiasmo algo más de lo que recibimos y de lo que exigen las obligaciones.

#### **4.1.5 Productos y Servicios**

##### **➤ AHORRO DISPONIBLE**

Es una cuenta destinada a depósitos a la vista, exigibles mediante la presentación de la libreta de ahorros y papeleta respectiva.

##### **➤ AHORRO SOCIAL**

Es una cuenta de ahorro disponible destinada a las personas y clientes beneficiarias del bono de desarrollo humano y pensiones en las cuentas de ahorro.

##### **➤ AHORRO CRECER**

Es una cuenta destinada al ahorro infantil, con el objetivo de incentivar la cultura del ahorro en los niños.

##### **➤ AHORRO EFL**

Constituyen depósitos a la vista a disponibilidad de las Estructuras Financieras Locales en el momento en que lo requieren, cuenta para Socios orientados al desarrollo de las finanzas populares y fomento del ahorro asociativo.

##### **➤ AHORRO DESARROLLO**

Constituyen depósitos a la vista a disponibilidad de Estructuras Financieras Locales No Socias que pueden ser de hecho o jurídicas orientadas a fomentar el desarrollo local y el ahorro asociativo

##### **➤ AHORRO FUTURO**

Son depósitos que constituyen un depósito mensual, es un ahorro a largo plazo bajo un convenio especial. Ahorro orientado a un fin específico, ahorro efectivo para concretar proyectos de nuestros clientes

#### ➤ **MI FUTURO JOVENES**

Es una cuenta para jóvenes de 13 a 29 años de edad fomentando la cultura del ahorro y que ha futuro se convierta este ahorro en un aval de responsabilidad financiera que permita acceder a un crédito para emprendimientos e inicio de actividades económicas.

#### ➤ **CUENTA CORRIENTE**

- Para del 1% de interés sobre saldos.
- Disponibilidad de formatos de cheques son y sin talonario.
- Chequeras de 25, 50, 100 y 300 cheques.
- Cheques pagaderos a nivel nacional.
- Acceso a sobregiros ocasionales para cuentas con antigüedad mínima de 6 meses.
- Acceso a sobregiro contratado en virtud de las necesidades de los clientes para cuentas con antigüedad mínima de 6 meses.
- Entrega de estado de cuenta digital para contribuir significativamente a la conservación del planeta.

#### ➤ **DEPOSITOS A PLAZO FIJO**

Constituyen obligaciones financieras exigibles al vencimiento de un periodo no menor a 30 días libremente convenido entre las partes. Pueden instrumentarse en un título valor nominativo, a la orden o al portador.

**Grafico N° 2 Tasa de Interés por Depósitos a Plazo fijo**

### **TASAS DE INTERÉS PASIVAS**

DESDE	HASTA	DE 31 A 60 DÍAS	DE 61 A 90 DÍAS	DE 91 A 120 DÍAS	DE 121 A 180 DÍAS	DE 181 A 360 DÍAS	MÁS DE 361 DÍAS
10	2.000	3,25%	3,25%	3,25%	3,50%	3,75%	4,00%
2.001	5.000	4,00%	4,75%	5,25%	6,00%	6,25%	7,25%
5.001	20.000	4,25%	5,00%	5,75%	6,50%	7,00%	7,50%
20.001	50.000	4,50%	5,25%	6,25%	6,75%	7,25%	8,00%
50.001	100.000	4,75%	5,50%	6,50%	7,00%	7,50%	8,25%
100.001	en adelante	5,00%	5,75%	6,75%	7,25%	8,00%	9,00%

**Fuente:** <http://www.bancodesarrollo.fin.ec/index.php/joomla-content>

**Elaborado por:** BANCODESARROLLO

## ➤ CRÉDITO

### **Políticas de Crédito**

Los productos de crédito de Codesarrollo se orientan a los pequeños productores rurales y en medida menor, a microempresarios urbano-marginales. Se trata de préstamos para la producción agropecuaria, para capital de trabajo, vivienda, adquisición de activos fijos, emergencias. La cooperativa también presta a EFL (Entidades Financieras Locales) rurales que a su vez brindan créditos a sus socios. De las tres metodologías de crédito utilizadas, destacan por importancia la asociativa (comunitaria) y la solidaria, siendo la individual usada principalmente para productos menores. En total los productos de crédito son ocho, cada uno con variantes. Los productos se adecuan a las exigencias de los clientes rurales. (banCODESARROLLO, 2014)

**Grafico N° 3 Productos de Crédito**

<b>Productos de crédito</b>								
	<b>Credi financiero</b>	<b>Credi desarrollo</b>	<b>Credi micro</b>	<b>Credi vivienda</b>	<b>Credi tierras</b>	<b>Credi rol</b>	<b>Credi corporat.</b>	<b>Credi particul.</b>
<i>Metodología de crédito</i>	individual	indiv., solid., comunit.	individual, solidario	individual	individual, comunitario	individual	individual	individual
<i>Moneda del crédito</i>	dólares	dólares	dólares	dólares	dólares	dólares	dólares	dólares
<i>Tipo de interés</i>	Sobre saldo	Sobre saldo	Sobre saldo	Sobre saldo	Sobre saldo	Sobre saldo	Sobre saldo	Sobre saldo
<i>Mín. tasa de interés (%)</i>	10,0%	14,0%	15,0%	16,0%	12,0%	15,0%	13,0%	16,0%
<i>Max. tasa de interés (%)</i>	13,0%	16,0%	16,0%	16,0%	16,0%	16,0%	15,0%	16,0%
<i>Tasa de interés promedio (%)</i>	11,5%	15,0%	15,5%	16,0%	14,0%	15,5%	14,0%	16,0%
<i>Comisiones e impuestos</i>	Al desembolso 0,5% + 1%	comis. 0,5% + imp. 1%	comis. 0,5% + imp. 1%	comis. 0,5% + imp. 1%	comis. 0,5% + imp. 1%	comis. 0,5% + imp. 1%	comis. 0,5% + imp. 1%	comis. 0,5% + imp. 1%
<i>Monto mínimo (US\$)</i>	1.000	200	200	200	200	150	1.000	150
<i>Monto máximo (US\$)</i>	80.000	50.000	8.000	20.000	80.000	12.000	80.000	15.000
<i>Monto prom. vigente Marzo 2004 (US\$)</i>	6.653	1.502	1.052	2.711	6.800	3.097	11.368	1.746
<i>Mín. plazo (meses)</i>	3	3	3	3	3	3	3	3
<i>Max. plazo (meses)</i>	36	24	24	72	60	54	30	18
<i>Periodicidad del interés</i>	mensual, bimestral, trimestral	mensual, bimestral, trimestral	mensual	mensual	mensual	mensual	mensual	mensual
<i>Periodicidad del capital</i>	mensual, bimestral, trimestral	mensual, bimestral, trimestral	mensual	mensual	mensual	mensual	mensual	mensual
<i>Plazo de gracia</i>	ninguno	según el caso	ninguno	3 meses vivienda nueva	ninguno	ninguno	ninguno	ninguno
<i>Tipo de garantía</i>	personal, prendaria e hipotecaria	personal, prendaria e hipotecaria	personal, prendaria e hipotecaria	personal, e hipotecaria	personal, e hipotecaria	personal, e hipotec.	personal, e hipotec.	personal, e hipotec.
<i>Ahorro obligatorio</i>	10 a 1	10:1 - 8:1	8 a 1	10 a 1	10:1 - 8:1	10:1 - 8:1	10 a 1	5 a 1
<i>Descripción del producto</i>	línea de crédito para estructuras financieras locales	producción, comercio y servicios clientes rurales	producción, comercio y servicios clientes urbanos	adquisición, construcc., reparación y mejoram. de vivienda	compra, legalización y titulación de tierra campesina	consumo / vivienda para funcionarios ONG	apoyo institucional	libre disponibilidad

**Fuente:** [http://www.ratinginitiative.org/uploads/tx\\_dbreports/CODESARROLLO\\_May\\_2004.pdf](http://www.ratinginitiative.org/uploads/tx_dbreports/CODESARROLLO_May_2004.pdf)  
**Elaborado por:** BANCOCODESARROLLO



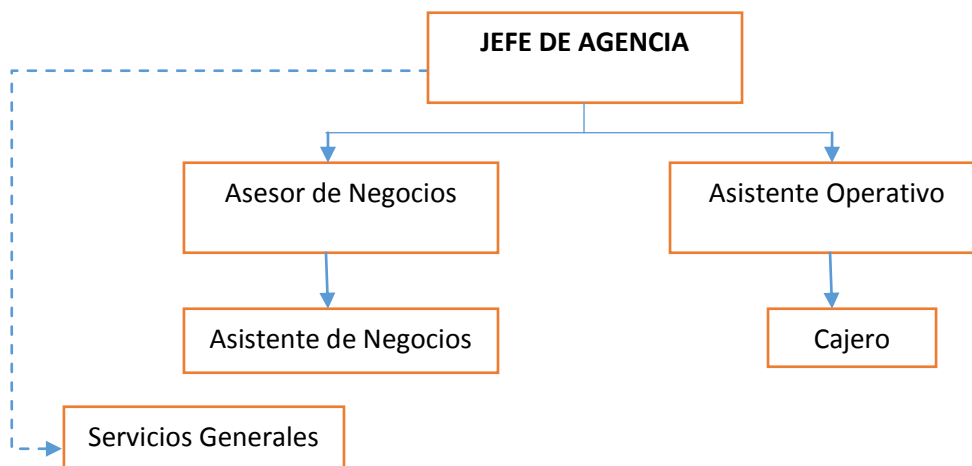
## SERVICIOS

### Gestión de cobros y pagos a través de ventanillas de las siguientes transacciones:

- Servicios básicos (agua, luz, teléfono)
- Recargas electrónicas (Movistar y Claro)
- SRI (Rise, Impuestos Fiscales Cep, Matriculación Vehicular, Transferencia de Dominio)
- Pago de tarjetas de crédito (Mastercard y Visa Banco del Pacifico)
- Recaudaciones varias (Leonisa, Univisa, etc.).
- Bono de desarrollo humano
- SOAT
- Remesas
- Transferencias
  
- Se puede realizar pagos de tarjetas: Diners Club, Mastercard y Visa Banco del Pacífico.
  
- Pago al IESS (banCODESARROLLO, 2014, pág. s/n)

#### 4.1.6 Estructura Orgánica

**Grafico N° 4 Estructura Orgánica**



**Fuente:** BANCOCESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara

#### 4.1.7 Análisis FODA

**Tabla N° 5 Análisis F.O.D.A.**

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diversidad de líneas de negocio, de acuerdo a las necesidades de los clientes.</li> <li>➤ Su infraestructura es propia y adecuada.</li> <li>➤ Mantiene tasas de interés accesibles al mercado.</li> <li>➤ Se facilita el direccionamiento entre todo el personal, debido al reducido tamaño de la Institución.</li> <li>➤ Personal con vocación de servicio y conocimientos multidisciplinarios.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se dificulta la inmediata comunicación entre la matriz y agencias debido a que el medio de valija interna, se tarda demasiado.</li> <li>➤ Falta de experiencia como Entidad Bancaria.</li> <li>➤ Retraso en la Salida de Productos Financieros, tarjetas de débito.</li> <li>➤ No se realiza publicidad.</li> <li>➤ La inversión en tecnología no es suficiente.</li> <li>➤ Congestión del Sistema Informático.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Áreas poblacionales no atendidas por la competencia.</li> <li>➤ Crecimiento poblacional.</li> <li>➤ Convenios Internacionales con Banca Cooperativa Italiana.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desconocimiento de todos los productos y servicios que el banco ofrece.</li> <li>➤ Socios inactivos prefieren la competencia.</li> </ul>

**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara

## **4.2 Levantamiento de Procesos en el BANCODESARROLLO**

A partir del levantamiento de procesos tendremos una visión amplia de las actividades que se realizan en el banco, lo que nos permitirá determinar las falencias dentro de la institución e identificar los factores que dificultan que se logren los objetivos propuestos.

Al utilizar esta herramienta podremos hacer un análisis específico y obtener información para conocer cómo se relaciona los distintos departamentos y así evaluar su desempeño.

### **4.2.1 Mapa de Procesos**

El mapa de procesos es una representación gráfica de la secuencia e interacción de todos los procesos de una organización. Es una representación global, y no hay que confundirla con el flujograma, que se utiliza para representar gráficamente un proceso de manera individual. Esta imagen global de todos los procesos nos ayuda a situarnos fácilmente en la cadena productiva y contribuye a cambiar nuestra percepción del trabajo, de tareas hasta cierto modo dispersas a un conjunto de tareas contextualizadas y orientadas hacia la satisfacción del cliente y otras partes interesadas. (Pardo, 2014, pág. s/n)

El Mapa de procesos incluye:

- Procesos Gobernantes
- Procesos de Cadena de Valor
- Procesos de Apoyo

#### **4.2.1.1 Procesos Gobernantes**

Se refiere a la Alta Dirección, tiene a su cargo el logro de los objetivos y resultados establecidos por el plan estratégico periódico. En esencia, el alto nivel tiene la función de toma de decisiones con base en la misión y objetivos de la empresa, en congruencia con las políticas, recursos y otros elementos. (Hernandez y Rodriguez, 2011, pág. 9)

#### **4.2.1.2 Procesos De Cadena De Valor**

Combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido.

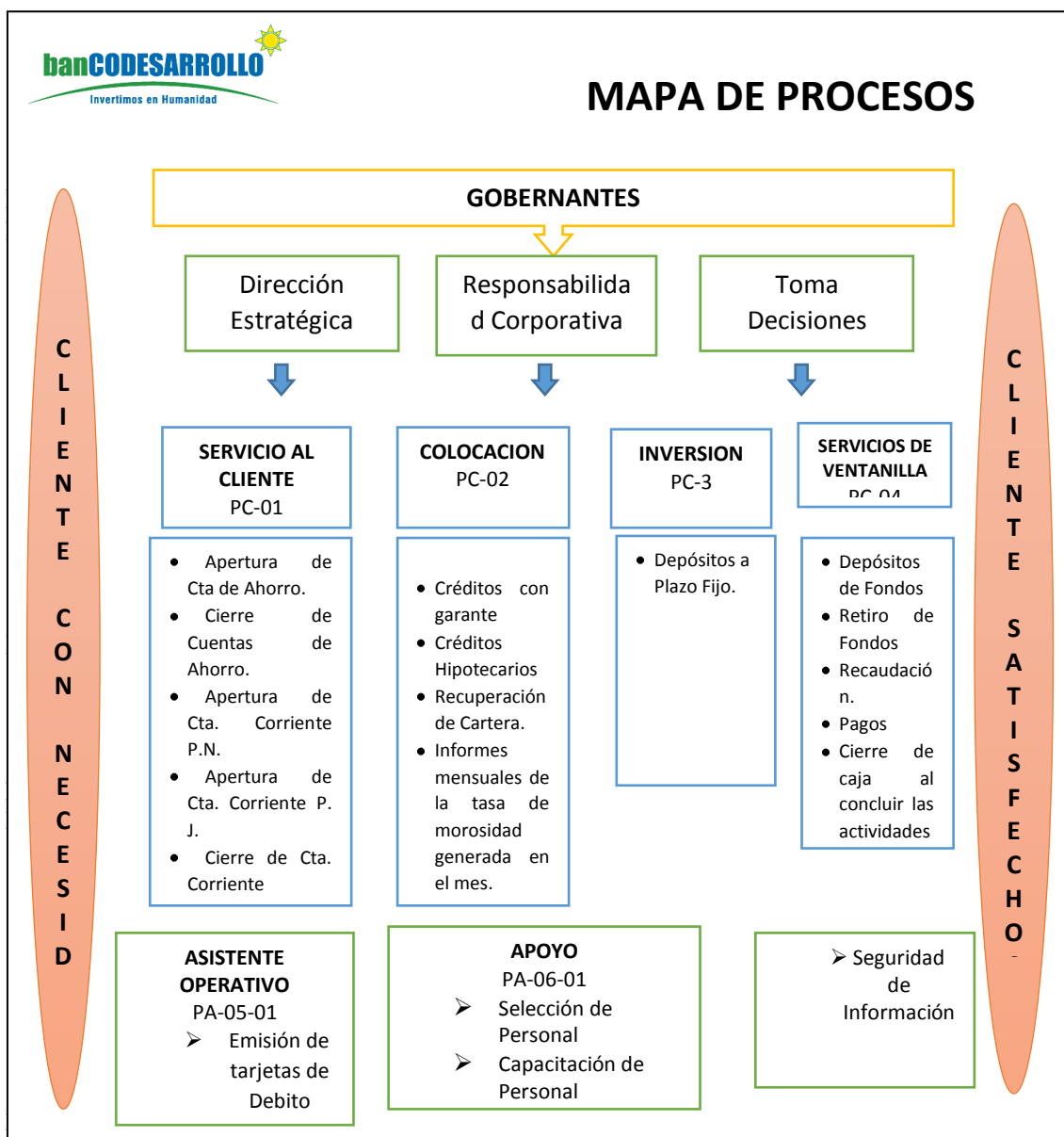
Las actividades en ellos incluidas y que no cumplan esta condición, es muy probable que se hagan de manera más eficiente como parte de algún proceso de otro tipo.

Estos procesos son también los principales responsables de conseguir los objetivos de la empresa. (Perez, 2010, pág. 107)

#### 4.2.1.3 Procesos de Apoyo

Proporcionan las personas y los recursos necesarios por el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos. (Perez, 2010, pág. 108).

**Grafico N° 5 Mapa de Procesos**




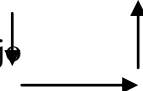
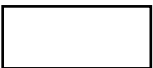


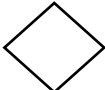
Elaborado por: Ximena Jara

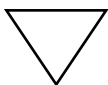
### 4.2.2 Flujogramas

Son representaciones graficas del conjunto de operaciones que se realizan en un proceso productivo de repetición continua, en razón de cada producto que se obtiene de ellos. (Hernandez y Rodriguez, 2011, pág. 204)

#### 4.2.2.1 Simbología del Flujograma

**Tabla N° 6 Simbología de Flujograma**

<b>SIMBOLOGÍA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Inicio/Fin 	Representa las áreas de responsabilidad de un sistema, y el inicio de un flujograma. Este símbolo se utiliza para indicar la conclusión del flujograma de cada subsistema.
Líneas de flujo 	La línea de flujo o comunicación representa la comunicación o el movimiento del flujo a través de operaciones o documentos.
Operación 	Cualquier acción prevista en el procedimiento representa el paso en la ejecución de un procedimiento.
Documento 	Se utiliza para identificar cualquier tipo de documento originado o recibido en cada sistema.
Conector Interno 	Relaciona dos partes del flujograma entre subsistemas. Sirve para referenciar la información que ingresa o sale del flujograma.
Decisión 	Se utiliza este símbolo cuando la operación graficada en el flujograma está sujeta a ciertas alternativas que pueden presentarse antes de continuar el procedimiento.

<p>Archivo</p> 	<p>Representa las funciones de archivo de información bajo control directo de la misma unidad en la cual se están representando los procedimientos de la empresa.</p>
--	---


**Fuente:** (Estupiñan, 2006, págs. 179-184)

**Elaborado por:** Ximena Jara

**MACROPROCESO:** SERVICIO AL CLIENTE

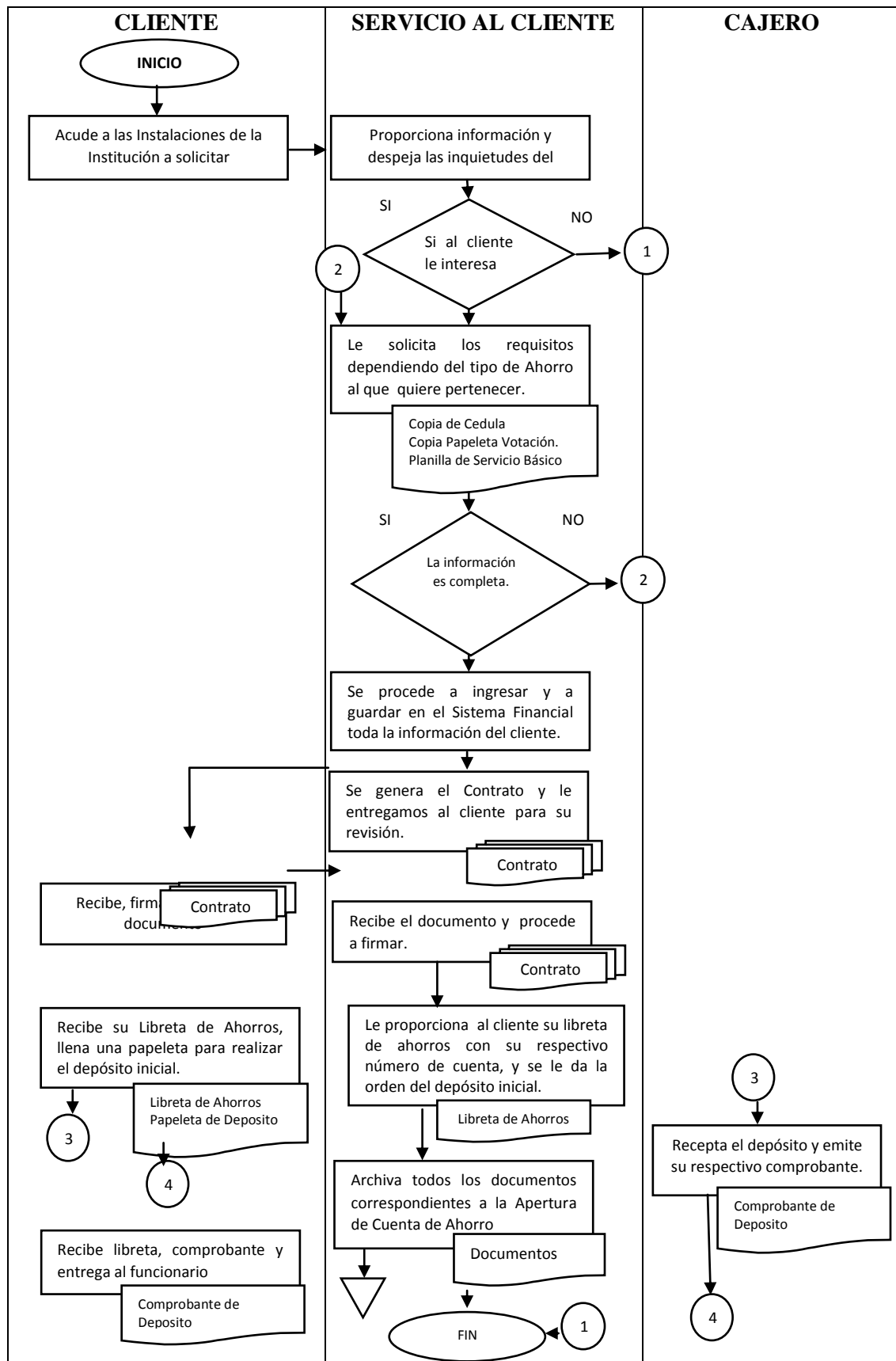
**PROCESO:** APERTURA DE CUENTA DE AHORRO

**Tabla N° 7 Apertura de Cta. De Ahorro**

N°	 <b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	El cliente se acerca a la persona encargada de Servicio al Cliente y solicita información acerca de apertura de Cuenta de Ahorro.	<b>Cliente</b>
2	Se le proporciona toda la información pertinente al tema.	<b>Servicio al Cliente</b>
3	Se solicita todos los requisitos, dependiendo del tipo de Ahorro al que quiere pertenecer.	<b>Servicio al Cliente</b>
4	Se procede a ingresar y a guardar en el Sistema Financial toda la información del cliente.	<b>Servicio al Cliente</b>
5	Se genera el Contrato	<b>Servicio al Cliente</b>
6	El usuario, revisa y firma el documento.	<b>Cliente</b>
7	El funcionario firma el contrato.	<b>Servicio al Cliente</b>
8	Con los documentos en orden,	<b>Servicio al Cliente</b>
9	El funcionario, le proporciona al cliente su libreta de ahorros con su respectivo número de cuenta, y se le da la orden del depósito inicial.	<b>Servicio al Cliente</b>
10	El cliente llena la papeleta y realiza el depósito.	<b>Cliente</b>
11	El cajero receipta depósito y emite el respectivo comprobante.	<b>Cajero</b>
12	Se archivan todos los documentos correspondientes a la Apertura de Cuenta.	<b>Servicio al Cliente</b>

**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara






**MACROPROCESO:** SERVICIO AL CLIENTE

**PROCESO:** CIERRE DE CUENTA DE AHORRO

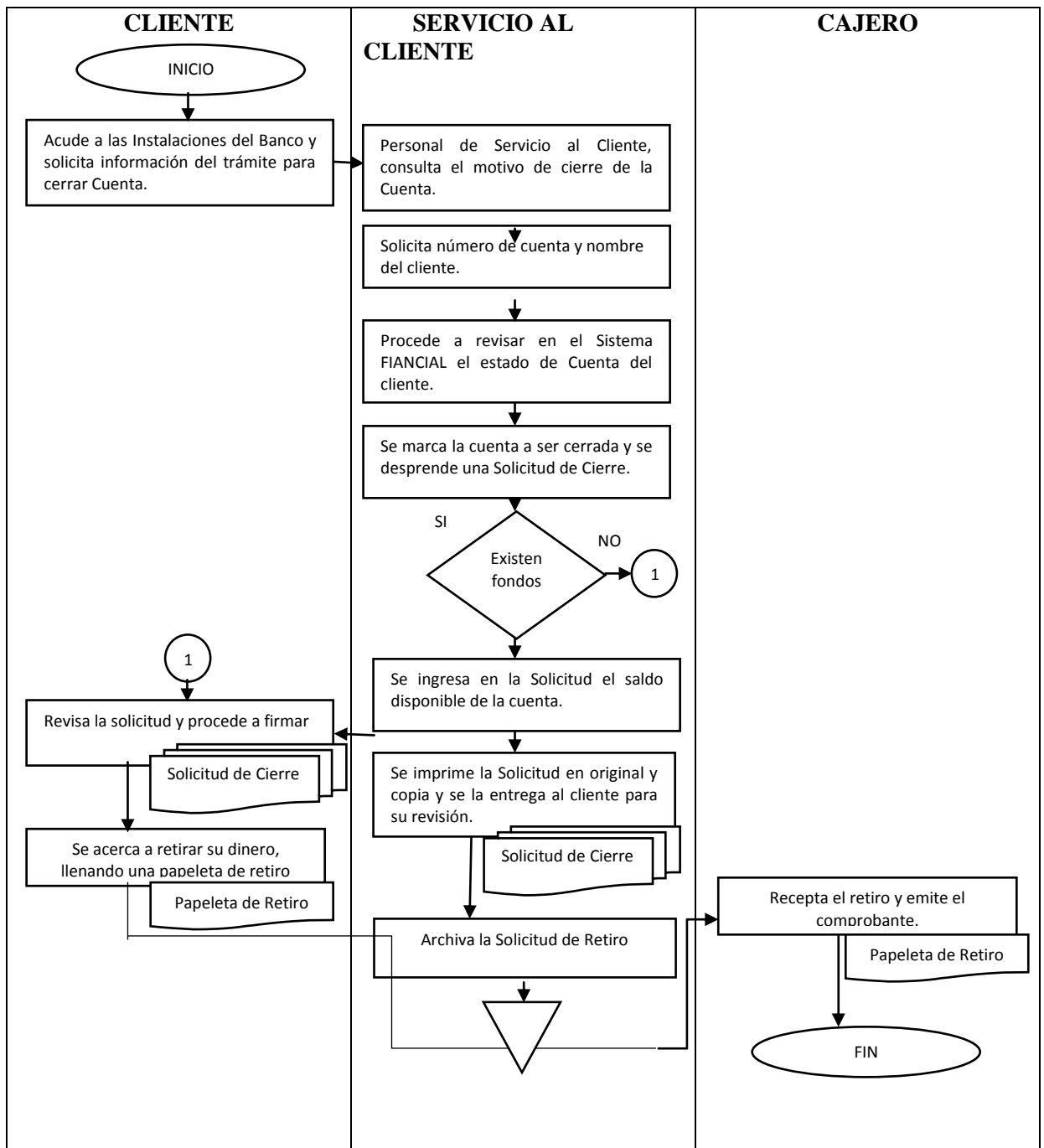
**Tabla N° 8 Cierre de Cta. Corriente**

N°	 ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Acude a las Instalaciones del Banco y solicita información del trámite para cerrar Cuenta.	Cliente
2	Personal de Servicio al Cliente, consulta el motivo de cierre de la Cuenta.	Servicio al Cliente
3	Solicita número de cuenta y nombre del cliente.	Servicio al Cliente
4	Procede a revisar en el Sistema FIANCIAL el estado de Cuenta del cliente.	Servicio al Cliente
5	Se marca la cuenta a ser cerrada y se desprende una Solicitud de Cierre, donde se ingresa el saldo disponible de la cuenta, en caso de existir.	Servicio al Cliente
6	Se imprime la solicitud.	Servicio al Cliente
7	El cliente firma el documento.	Cliente
8	Se entrega la original al socio y éste debe acercarse a caja a retirar sus fondos disponibles.	Servicio al Cliente

**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara

**Grafico N° 6 Proceso de Cierre de Cta. de Ahorro**




**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara

**MACROPROCESO:** SERVICIO AL CLIENTE

**PROCESO:** APERTURA DE CUENTA CORRIENTE PARA P.N.

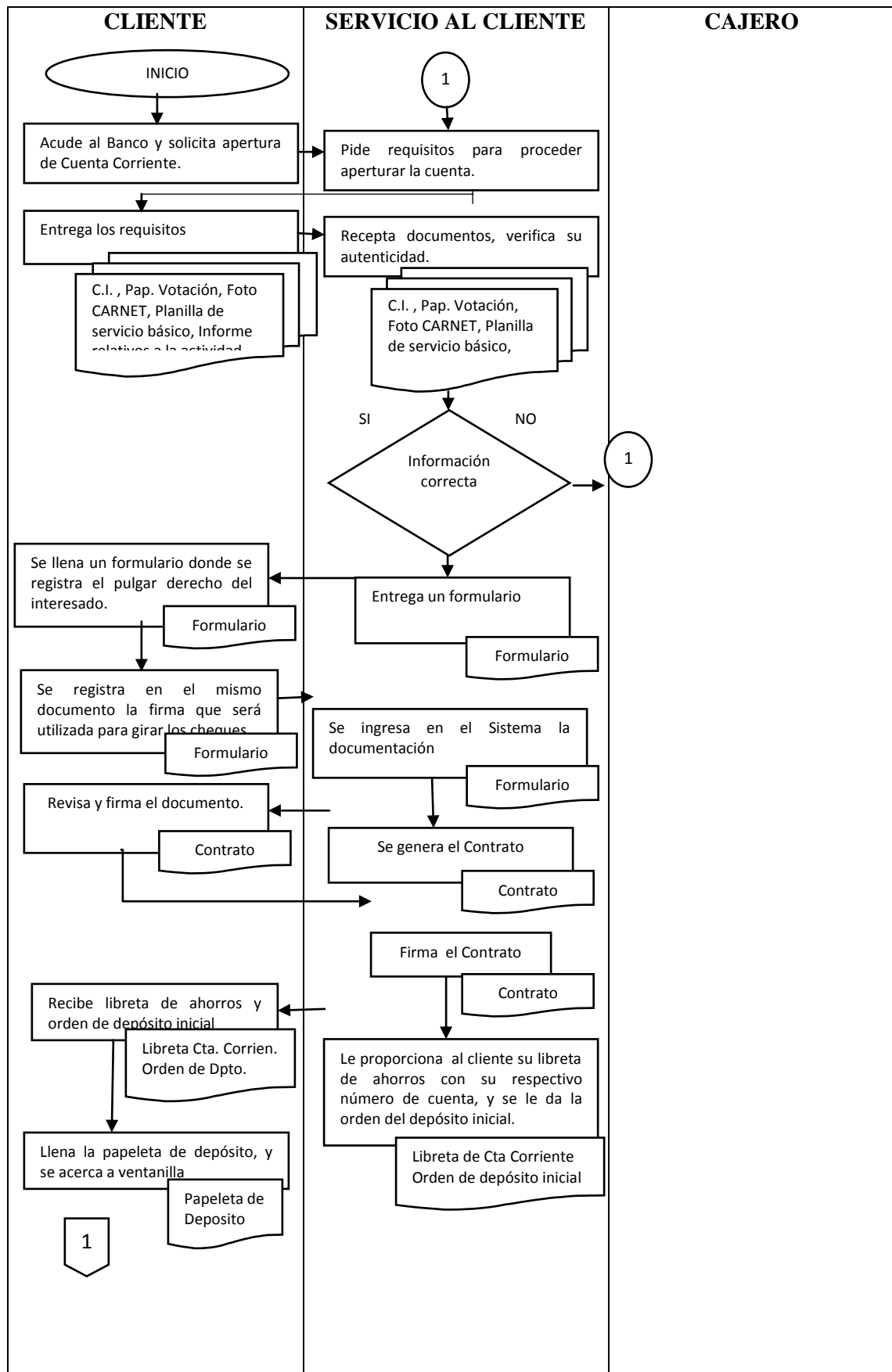
**Tabla N° 9 Apertura de Cta. Corriente Para P.N.**

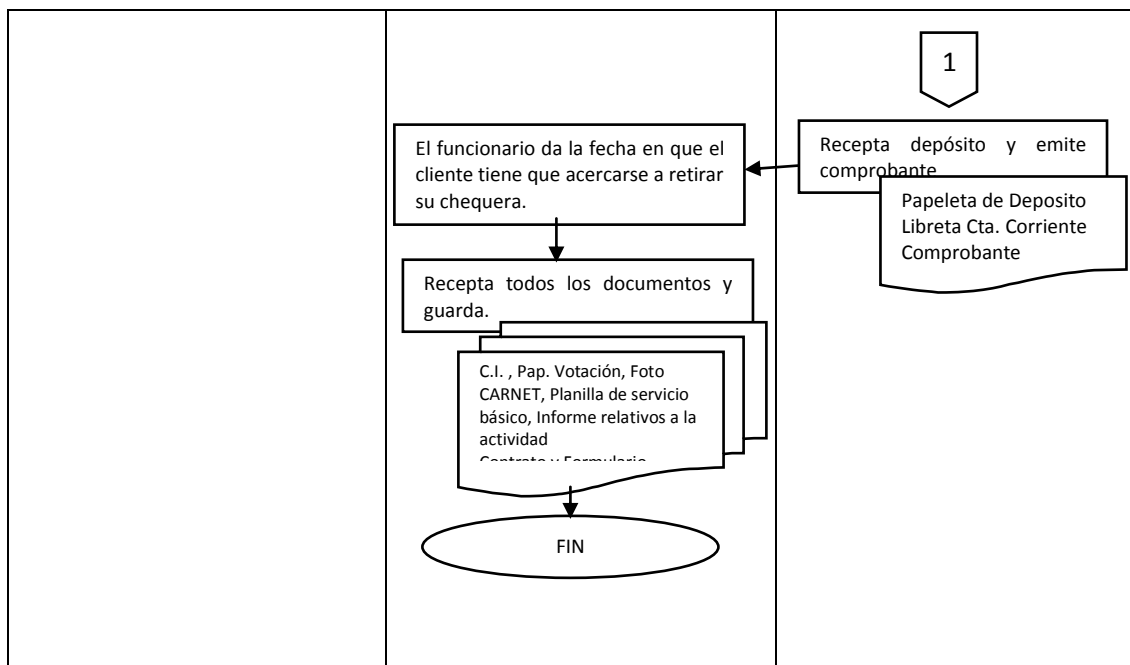
N°	 ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Se acude al Banco	Cliente
2	Solicita apertura de Cuenta Corriente	Cliente
3	Pide requisitos: <ul style="list-style-type: none"><li>• Cédula de Identidad, y papeleta de votación</li><li>• Foto CARNET</li><li>• Planilla de servicio básico actual Informe relativos a la actividad y solvencia (ingresos, bienes, deudas)</li></ul>	Servicio al Cliente
5	Se llena un formulario donde se registra el pulgar derecho del interesado	Cliente
6	Se registra en el mismo documento la firma que será utilizada para girar los cheques.	Cliente
7	Si están los documentos completos se ingresa en el Sistema la documentación	Servicio al Cliente
8	Se genera el Contrato	Servicio al Cliente
9	El usuario, revisa y firma el documento.	Cliente
10	El funcionario firma el contrato.	Servicio al Cliente
11	El funcionario, le proporciona al cliente su libreta de ahorros con su respectivo número de cuenta, y se le da la orden del depósito inicial.	Servicio al Cliente
12	El cliente llena la papeleta y realiza el depósito.	Cliente
13	El cajero receipta depósito y emite el respectivo comprobante.	Cajero
14	El funcionario da la fecha en que el cliente tiene que acercarse a retirar su chequera.	Servicio al Cliente
15	Se archivan todos los documentos correspondientes a la Apertura de Cuenta Corriente.	Servicio al Cliente

**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara

**Grafico N° 7 Proceso de Apertura Cta. Corriente**





**Fuente:** BANCODESARROLLO


**Elaborado por:** Ximena Jara

**MACROPROCESO:** SERVICIO AL CLIENTE

**PROCESO:** APERTURA DE CUENTA CORRIENTE PERSONA JURIDICA

**CÓDIGO:** PO-01-04

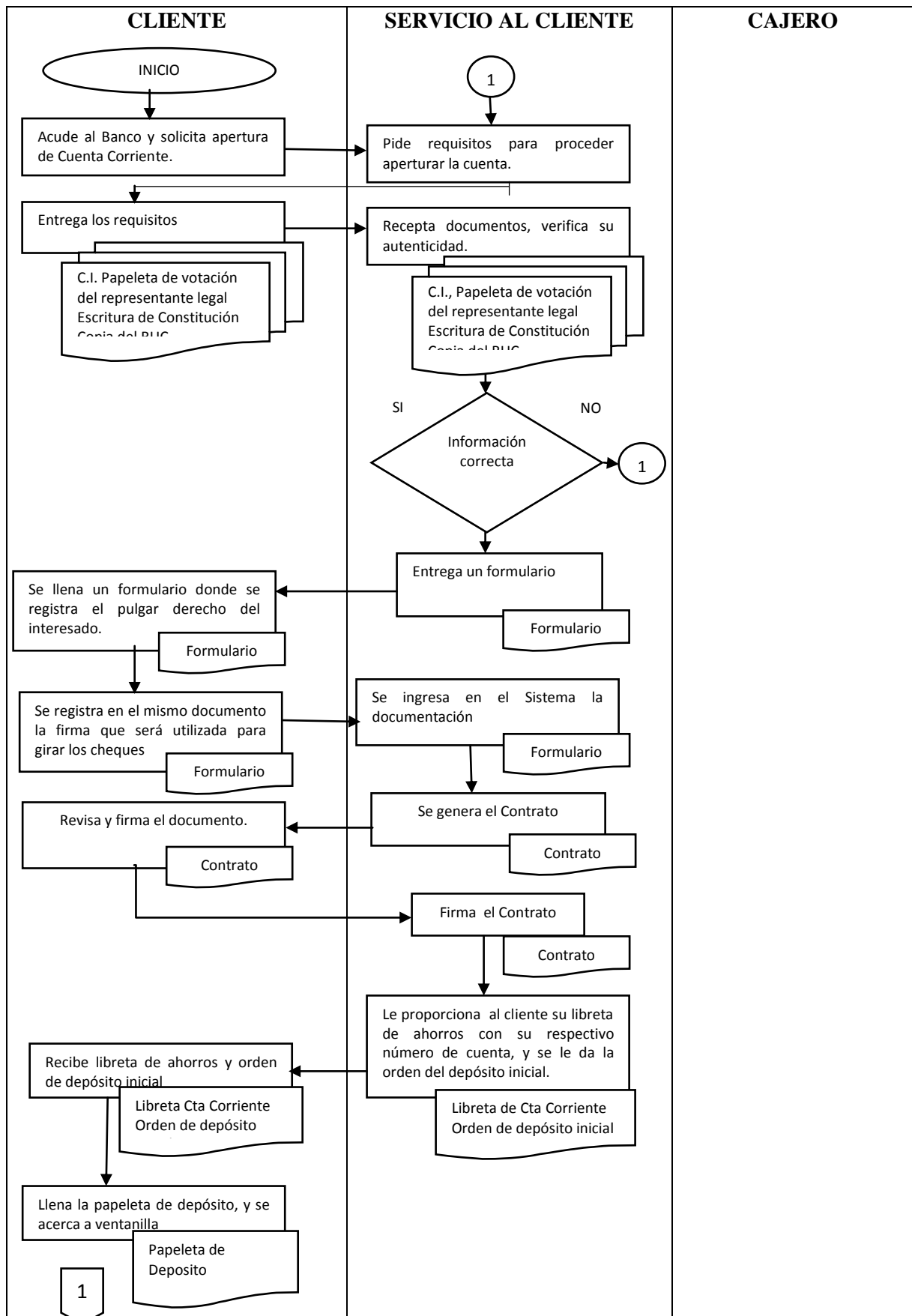
**Tabla N° 10 Apertura de Cta. Corriente Persona Jurídica**

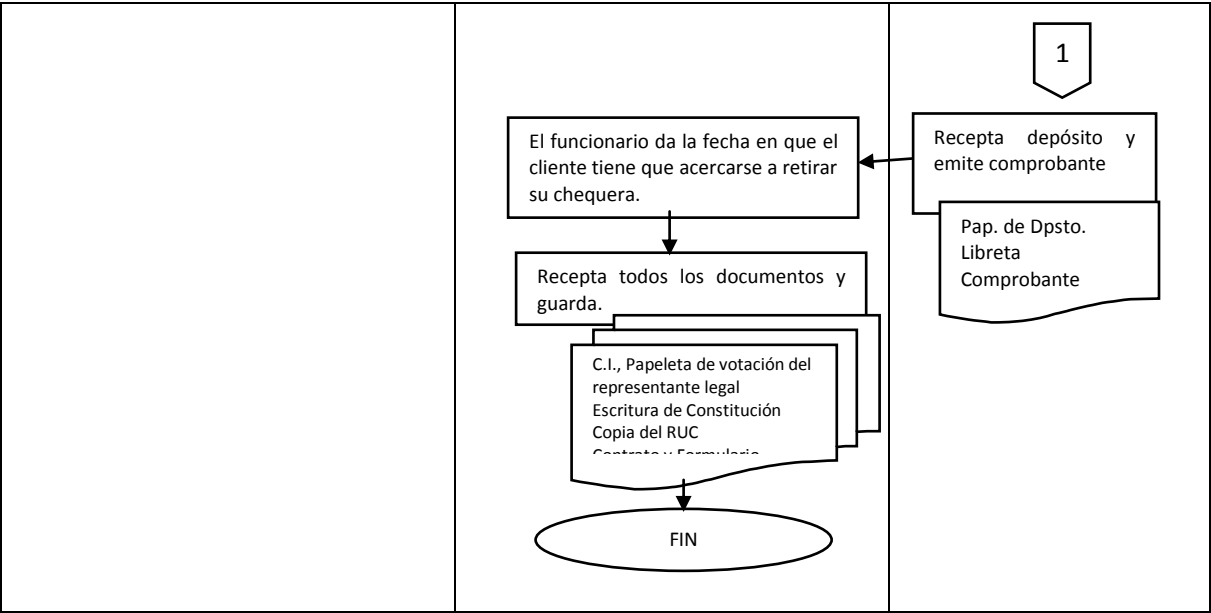
N°	 <b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Se acude al Banco	<b>Cliente</b>
2	Solicita apertura de Cuenta Corriente	<b>Cliente</b>
3	Pide requisitos: <ul style="list-style-type: none"><li>• Cédula de Identidad, y papeleta de votación del representante legal</li><li>• Escritura de Constitución</li><li>• Copia del RUC</li></ul>	<b>Servicio al Cliente</b>
5	Se llena un formulario donde se registra el pulgar derecho del interesado	<b>Cliente</b>
6	Se registra en el mismo documento la firma que será utilizada para girar los cheques.	<b>Cliente</b>
7	Si están los documentos completos se ingresa en el Sistema la documentación	<b>Servicio al Cliente</b>
8	Se genera el Contrato	<b>Servicio al Cliente</b>
9	El usuario, revisa y firma el documento.	<b>Cliente</b>
10	El funcionario firma el contrato.	<b>Servicio al Cliente</b>
11	El funcionario, le proporciona al cliente su libreta de ahorros con su respectivo número de cuenta, y se le da la orden del depósito inicial.	<b>Servicio al Cliente</b>
12	El cliente llena la papeleta y realiza el depósito.	<b>Cliente</b>
13	El cajero recepta depósito y emite el respectivo comprobante.	<b>Cajero</b>
14	El funcionario da la fecha en que el cliente tiene que acercarse a retirar su chequera.	<b>Servicio al Cliente</b>
15	Se archivan todos los documentos correspondientes a la Apertura de Cuenta Corriente.	<b>Servicio al Cliente</b>

**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara

**Grafico N° 8 Proceso de Apertura de Cta. Corriente para Persona Jurídica**





**Fuente:** BANCODESARROLLO  
**Elaborado por:** Ximena Jara




**MACROPROCESO:** SERVICIO AL CLIENTE

**PROCESO:** CIERRE UNA CUENTA CORRIENTE

**CÓDIGO:** PO-01-05

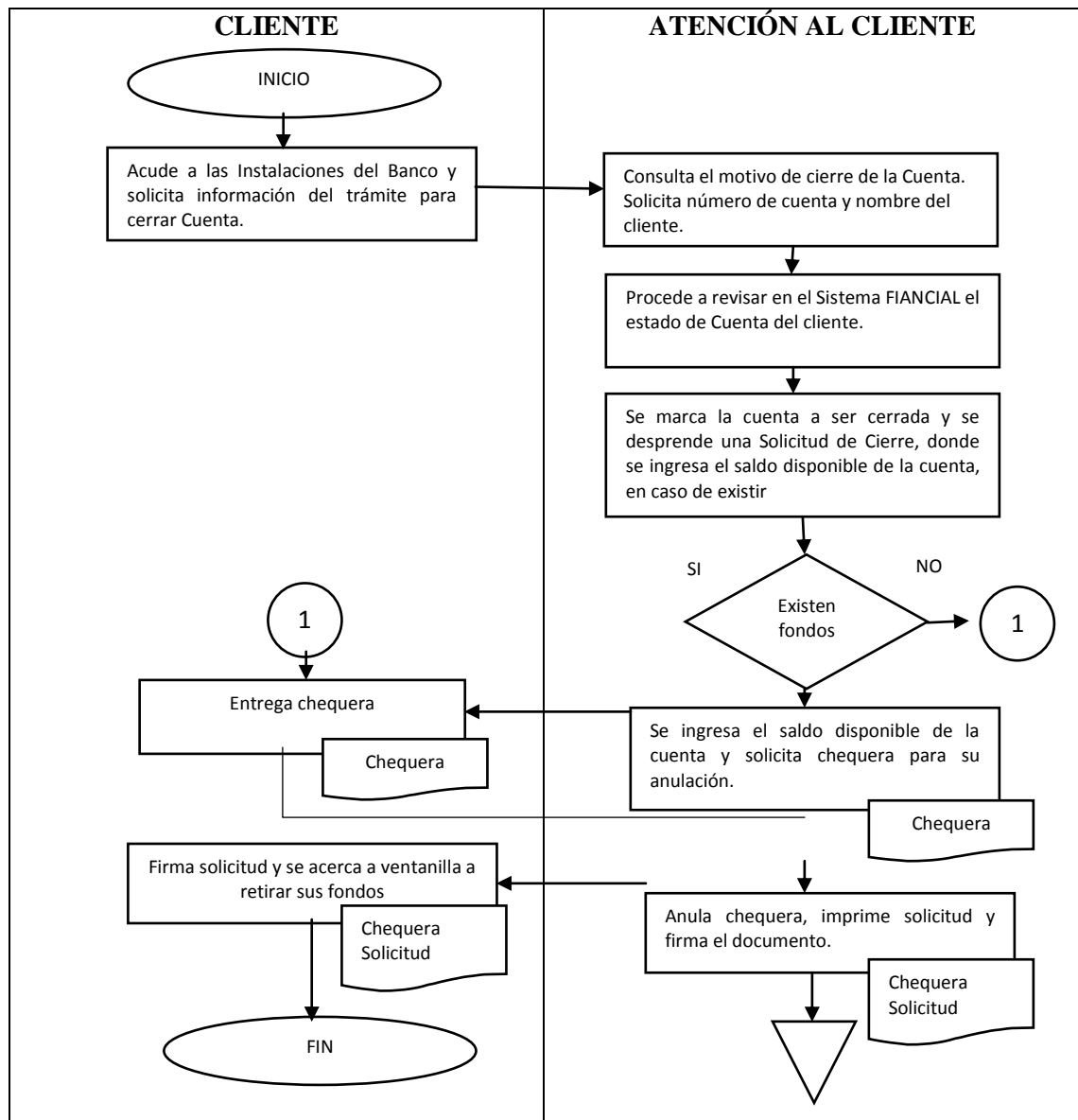
**Tabla N°11 Cierre Cta. Corriente**

N°	 <b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>1</b>	Acude a las Instalaciones del Banco y solicita información del trámite para cerrar Cuenta.	<b>Cliente</b>
<b>2</b>	Personal de Servicio al Cliente, consulta el motivo de cierre de la Cuenta.	<b>Atención al Cliente</b>
<b>3</b>	Solicita número de cuenta y nombre del cliente.	<b>Atención al Cliente</b>
<b>5</b>	Procede a revisar en el Sistema FIANCIAL el estado de Cuenta del cliente.	<b>Atención al Cliente</b>
<b>6</b>	Se marca la cuenta a ser cerrada y se desprende una Solicitud de Cierre, donde se ingresa el saldo disponible de la cuenta, en caso de existir.	<b>Atención al Cliente</b>
<b>7</b>	Se solicita la chequera para su respectiva anulación.	<b>Atención al Cliente</b>
<b>8</b>	Se imprime la solicitud.	<b>Atención al Cliente</b>
<b>9</b>	El cliente y el funcionario firman el documento.	<b>Cliente</b>
<b>10</b>	Se entrega la original al socio y éste debe acercarse a caja a retirar sus fondos disponibles.	<b>Cliente</b>

**Fuente:** BANCOCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara

**Grafico N° 9 Proceso de Cierre de Cta. Corriente**



**Fuente:** BANCODESARROLLO


**Elaborado por:** Ximena Jara

**MACROPROCESO:** SERVICIO AL CLIENTE

**PROCESO:** ATENCION DE QUEJAS Y RECLAMOS

**CÓDIGO:** PO-01-06

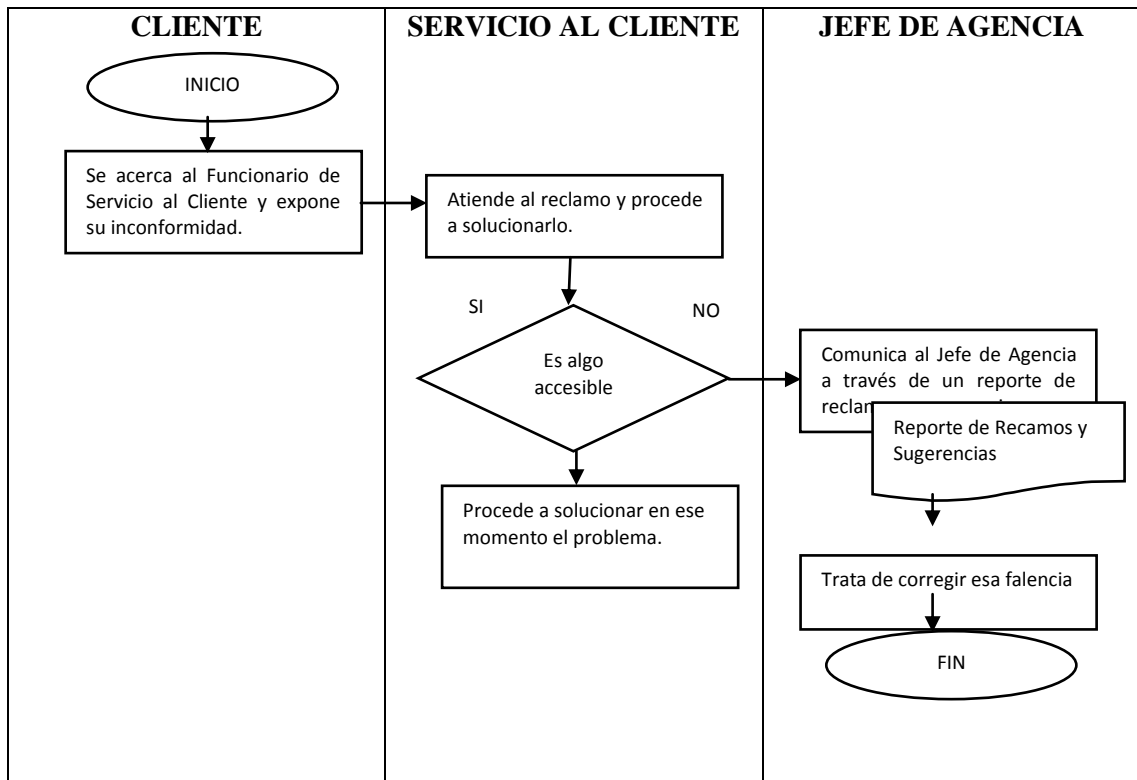
**Tabla N° 12 Atención de Quejas y Reclamos**

N°	 <b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	✓ El cliente se acerca al Funcionario de Servicio al Cliente	<b>Cliente</b>
2	✓ Expone su inconformidad	<b>Cliente</b>
3	✓ Atiende al reclamo y procede a solucionarlo.	<b>Servicio al Cliente</b>
4	✓ Si es una observación, comunica al Jefe de Agencia a través de un reporte de reclamos y sugerencias.	<b>Servicio al Cliente</b>
5	✓ El Jefe de Agencia, trata de corregir esa falencia.	<b>Jefe de Agencia</b>

**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara

**Grafico N° 10 Proceso de Atención de Quejas y Reclamos**



**Fuente:** BANCODESARROLLO


**Elaborado por:** Ximena Jara

**MACROPROCESO:** SERVICIO AL CLIENTE

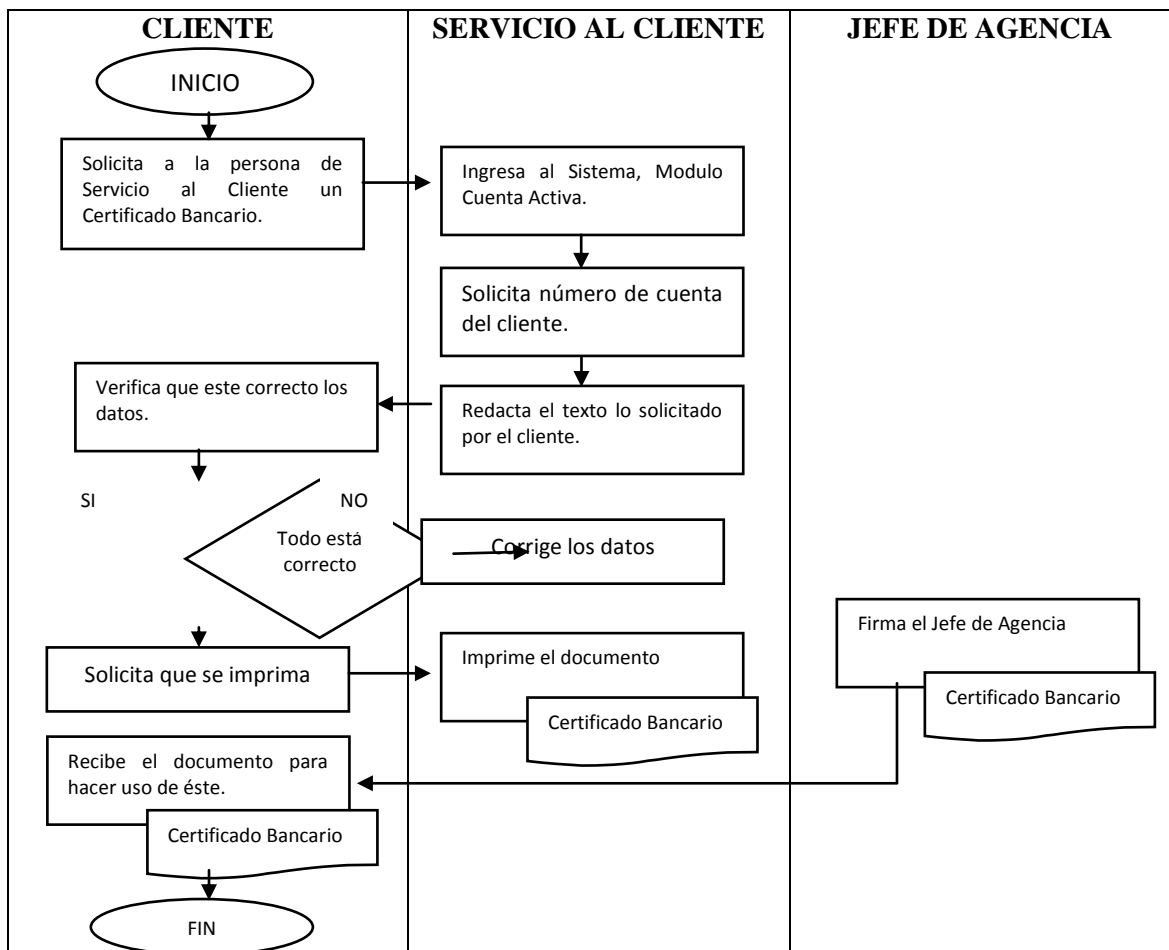
**PROCESO:** EMISIÓN DE CERTIFICADOS BANCARIOS

**CÓDIGO:** PO-01-07

**Tabla N° 13 Emisión de Certificados Bancarios**

N°	 <b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Solicita un Certificado Bancario	Cliente
2	Ingresa al Sistema, Modulo Cuenta Activa	Servicio al Cliente
3	Solicita número de cuenta del cliente	Servicio al Cliente
5	Redacta lo solicitado por el cliente.	Servicio al Cliente
6	Verifica que este correcto los datos.	Cliente
7	Imprime el documento	Servicio al Cliente
8	Firma el Jefe de Agencia	Jefe de Agencia

**Grafico N° 11 Proceso de Emisión de Certificado Bancario**



**Fuente:** BANCODESARROLLO


**Elaborado por:** Ximena Jara

**MACROPROCESO: COLOCACIONES**

**PROCESO: CRÉDITO BANCARIO**

**CÓDIGO: PO-02-01**

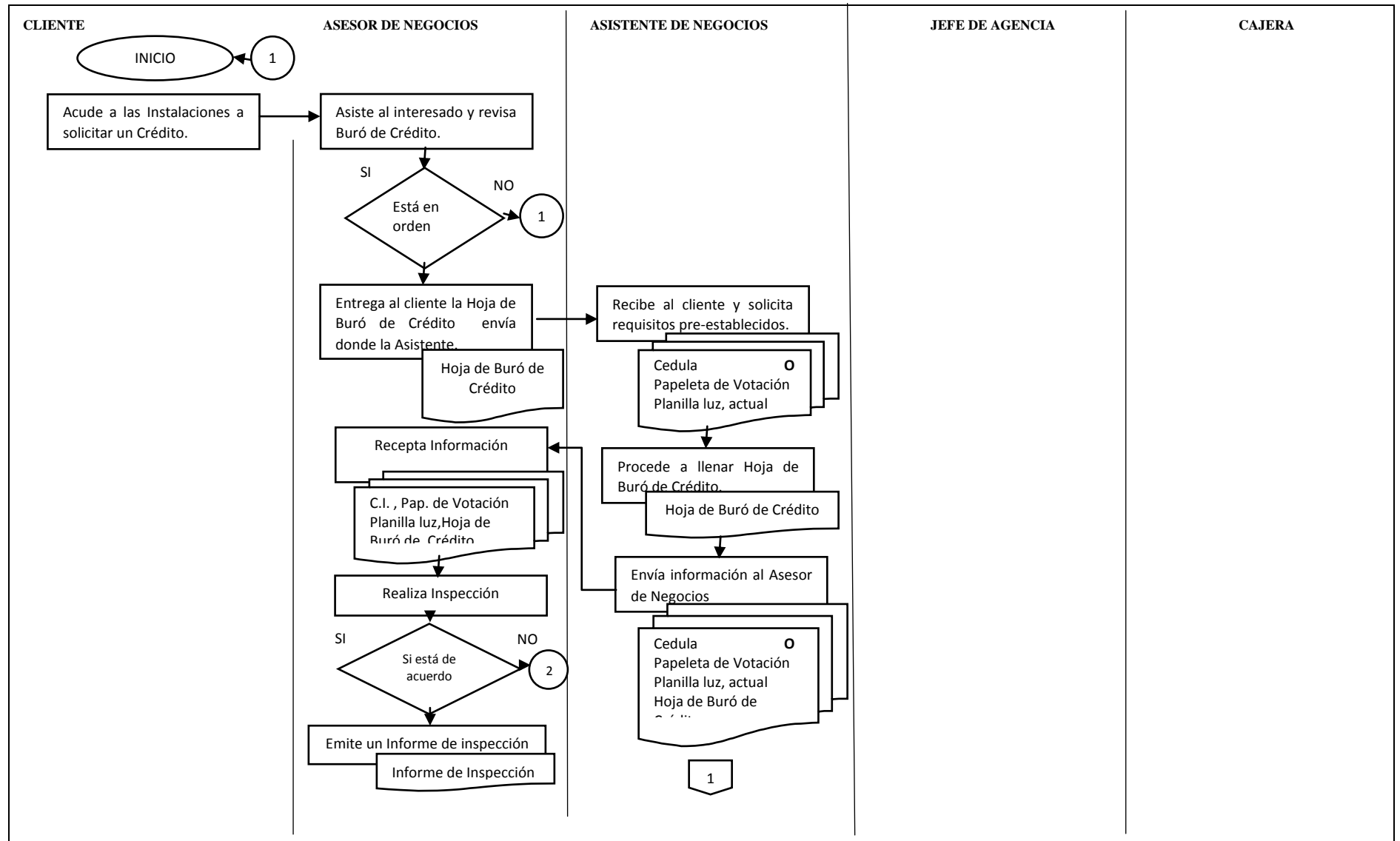
**Tabla N° 14 Crédito Bancario**

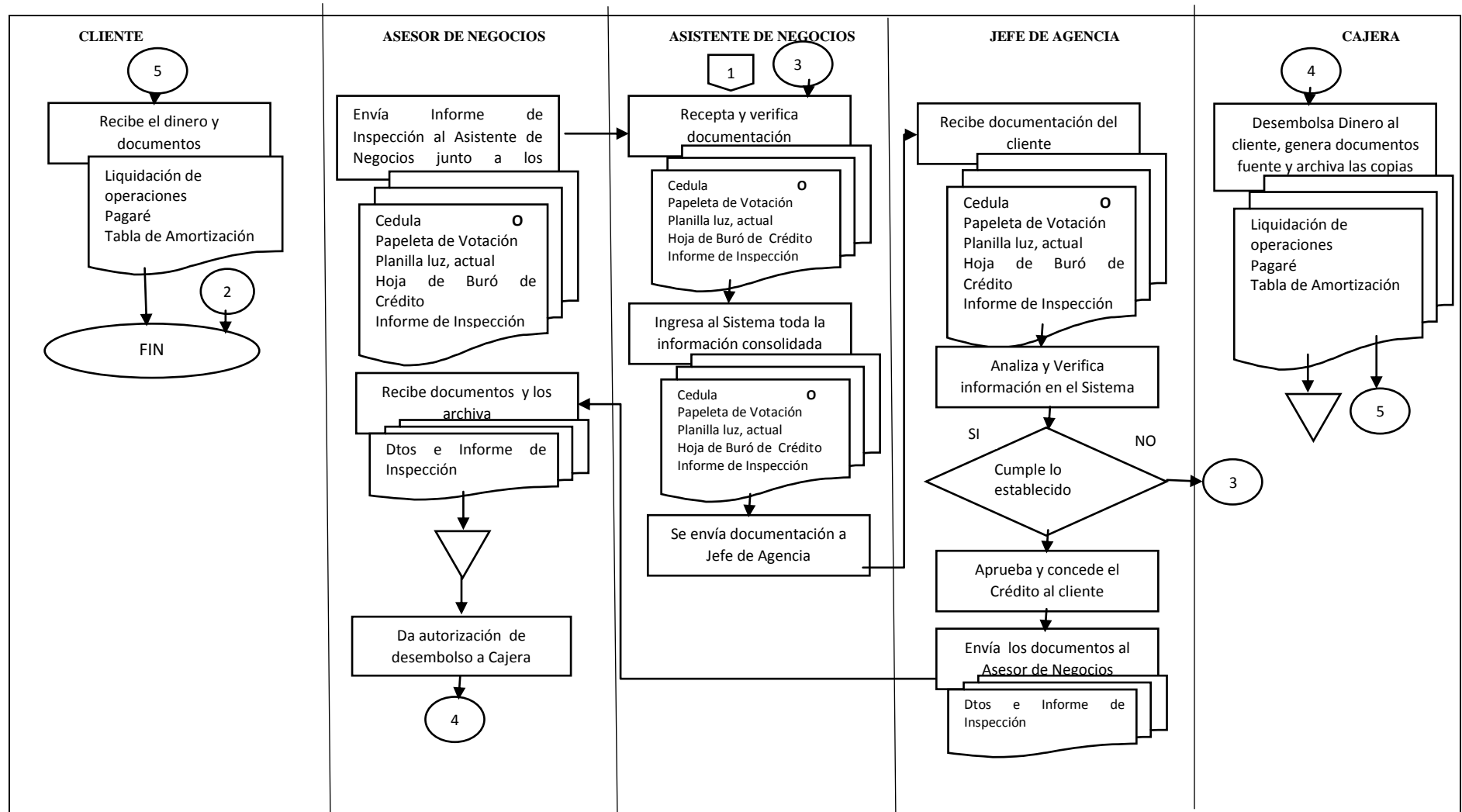
N°	 <b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	La persona interesada acude al Banco	Cliente
2	Asiste a la persona interesada y revisa el Buró de Crédito	Jefe de Negocios
3	Entrega al cliente la Hoja de Buró de Crédito y envía donde la Asistente.	Jefe de Negocios
4	Recibe al cliente y solicita requisitos pre-establecidos	Asistente de Negocios
5	Procede a llenar Hoja de Buró de Crédito.	Asistente de Negocios
6	Envía información al Asesor de Negocios	Asistente de Negocios
7	Recibe información y realiza Inspección	Asesor de Negocios
8	Emite un Informe de Inspección y envía al Asistente de Negocios junto con todos los requisitos solicitados.	Asesor de Negocios
9	Recepta la información, si esta es válida, se procede al ingreso de los datos en el Sistema	Asistente de Negocios
10	Se envía la documentación a la Jefe de Agencia	Asistente de Negocios
11	Recibe toda la documentación	Jefe de Agencia
12	Analiza y verifica que toda la información esté en orden	Jefe de Agencia
13	Si se cumplen todos los requisitos se Aprueba y concede el Crédito al cliente	Jefe de Agencia
14	Envía nuevamente toda la información al Asesor de Negocios	Jefe de Agencia
15	Se archivan de forma ordenada todos los documentos del cliente	Asesor de Negocios
16	Da la autorización del desembolso del dinero al cliente interesado	Asesor de Negocios
17	Desembolsa Dinero al cliente, genera documentos fuente y archiva las copias	Cajero
18	Recibe el dinero y documentos de respaldo	Cliente

**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara

**Grafico N° 12 Proceso de otorgación de Crédito Bancario**






**Fuente:** BANCODesarrollo  
**Elaborado por:** Ximena Jara

**MACROPROCESO: COLOCACIONES**

**PROCESO: CRÉDITO HIPOTECARIO**

**CÓDIGO: PO -02-02**

**Tabla N° 15 Crédito Hipotecario**

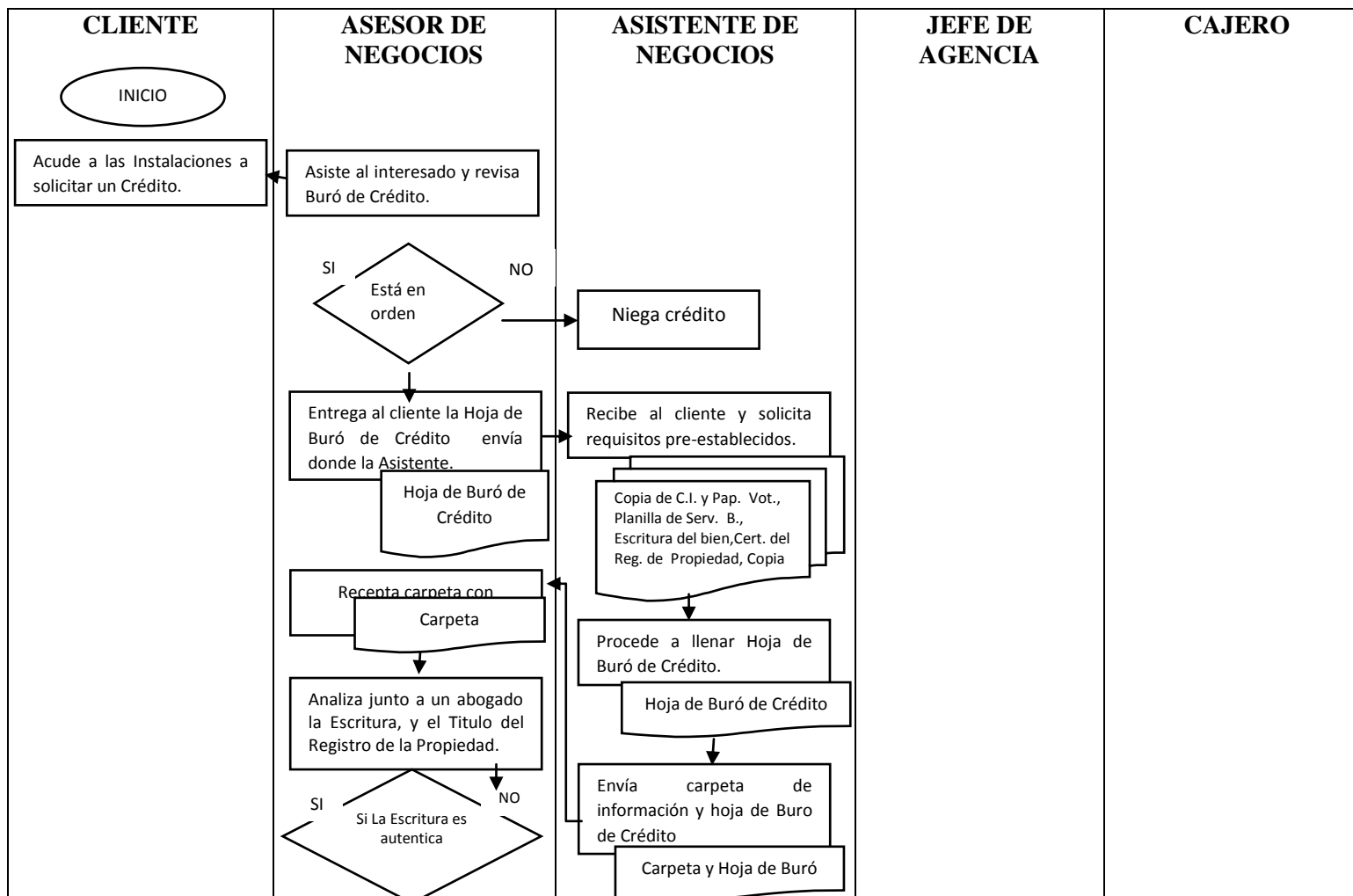
N°	 <b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	✓ El cliente acude al Banco solicitando un Crédito Hipotecario	<b>Cliente</b>
2	✓ Se le proporciona toda la información pertinente	<b>Asesor de Negocios</b>
3	✓ Se consulta en el Buró de Crédito el estado del cliente	<b>Asesor de Negocios</b>
4	✓ Si el cliente tiene todo en orden, inicia el proceso de recepción de documentación como: ✓ Copia de Cedula y Papeleta de Votación ✓ Copia de Planilla de Servicio Básico ✓ Copia de Escritura del bien ✓ Copia de Certificado del Registro de la Propiedad ✓ Copia de Pago de Impuesto Predial	<b>Asistente de Negocios</b>
5	✓ Se ingresa la información en el Sistema FINANCIAL	<b>Asesor de Negocios</b>
6	✓ Entrega al cliente la Hoja de Buró de Crédito envía donde la Asistente.	<b>Asesor de Negocios</b>
7	✓ Procede a llenar Hoja de Buró de Crédito.	<b>Asistente de Negocios</b>
8	✓ Envía información al Asesor de Negocios, analiza junto a un abogado la Escritura, y el Título del Registro de la Propiedad	<b>Asistente de Negocios</b>
9	✓ Si se verifica la autenticidad de los documentos	<b>Asesor de Negocios</b>
10	✓ Recibe información y realiza Inspección	<b>Asesor de Negocios</b>
11	✓ Con un experto en avalúo del bien, determinan el valor del bien inmueble.	<b>Asesor de Negocios</b>
12	✓ Si el bien sirve de garantía, emite un Informe de Inspección y envía al Asistente de Negocios junto con todos los requisitos solicitados.	<b>Asesor de Negocios</b>
13	✓ Recpta la información, si esta es válida, se procede al ingreso de los datos en el	<b>Asistente de Negocios</b>

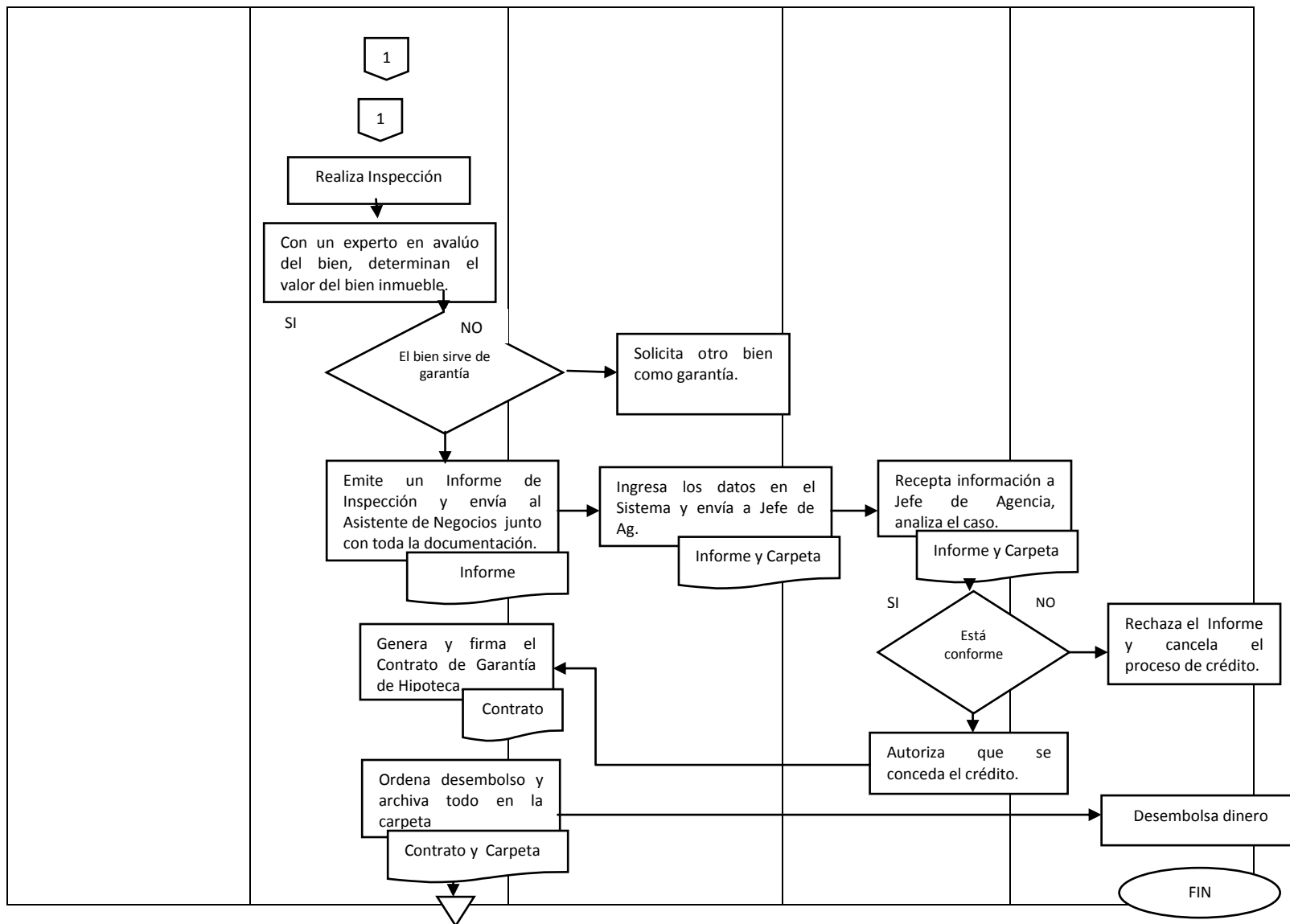


	Sistema	
14	✓ Se envía la documentación a la Jefe de Agencia	Asistente de Negocios
15	✓ Recibe toda la documentación	Jefe de Agencia
16	✓ Analiza y verifica que toda la información esté en orden	Jefe de Agencia
17	✓ Si se cumplen todos los requisitos se Aprueba y concede el Crédito al cliente	Jefe de Agencia
18	✓ Envía nuevamente toda la información al Asesor de Negocios	Jefe de Agencia
19	✓ Se genera un contrato, en el que se especifica el bien a favor del Banco.	Asesor de Negocios
20	✓ Se firman los documentos	Asesor de Negocios
21	✓ Se archivan de forma ordenada todos los documentos del cliente	Asesor de Negocios
22	✓ Da la autorización del desembolso del dinero al cliente interesado	Asesor de Negocios
23	✓ Desembolsa Dinero al cliente, genera documentos fuente y archiva las copias	Cajero
24	✓ Recibe el dinero y documentos de respaldo	Cliente


**Fuente:** BANCODesarrollo

**Elaborado por:** Ximena Jara



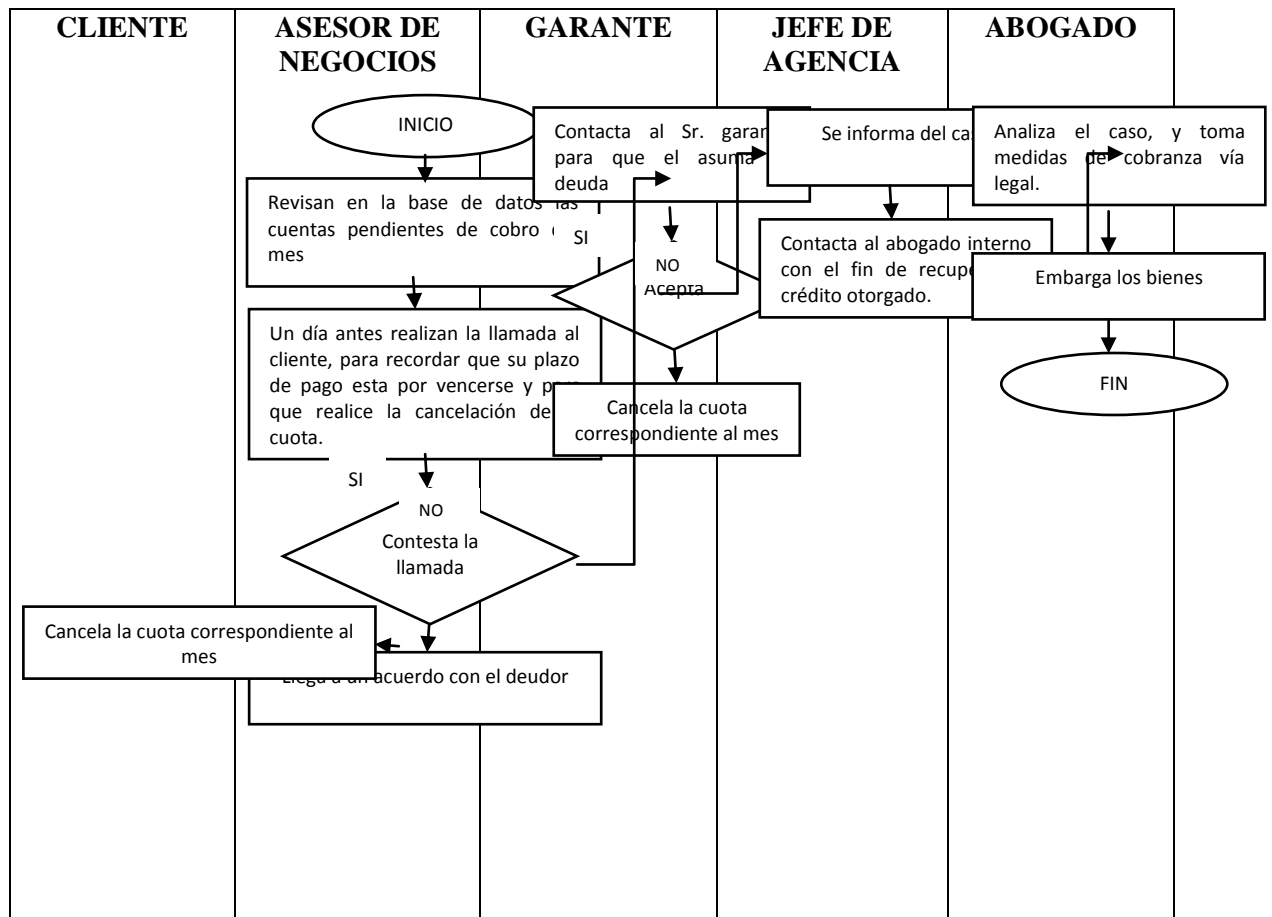


**MACROPROCESO:** COLOCACIONES**PROCESO:** RECUPERACIÓN DE CARTERA**CÓDIGO:** PO-02-03**Tabla N° 16 Recuperación De Cartera**

N°	 <b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>1</b>	Revisan en la base de datos las cuentas pendientes de cobro del mes	<b>Asesor de Negocios</b>
<b>2</b>	Un día antes realizan la llamada al cliente, para recordar que su plazo de pago esta por vencerse y para que realice la cancelación de la cuota.	<b>Asesor de Negocios</b>
<b>3</b>	Si ha transcurrido un día de retraso se realiza la segunda llamada al cliente informando su retraso, además de haber realizado los cálculos correspondientes al interés y a la multa.	<b>Asesor de Negocios</b>
<b>4</b>	Si no hay respuesta vía telefónica se comunica con el señor garante y se da a conocer el suceso.	<b>Asesor de Negocios</b>
<b>5</b>	Si no se logra la comunicación con el cliente al quinto día de retraso automáticamente éste pasa a la Central de Riesgos.	<b>Asesor de Negocios</b>
<b>6</b>	El Asesor de Negocios informa al Jefe de Agencia el caso.	<b>Asesor de Negocios</b>
<b>7</b>	El Jefe de Agencia contacta al abogado interno con el fin de recuperar el crédito otorgado.	<b>Jefe de Agencia</b>
<b>8</b>	El abogado interno agotada las posibilidades de cobranza pasa a manos extrajudicial.	<b>Abogado</b>
<b>9</b>	Se ejecuta la demanda y si el deudor no está en capacidad de pagar se realiza el levantamiento de bienes.	<b>Abogado</b>

**Fuente:** BANCOCODESARROLLO**Elaborado por:** Ximena Jara

**Grafico N° 13 Proceso de Recuperación de Cartera**



**Fuente:** BANCODESARROLLO


**Elaborado por:** Ximena Jara

## MACROPROCESO: COLOCACIONES

**PROCESO:** INFORMES MENSUALES DE LA TASA DE MOROSIDAD GENERADA EN EL MES

**CÓDIGO:** PO-02-04

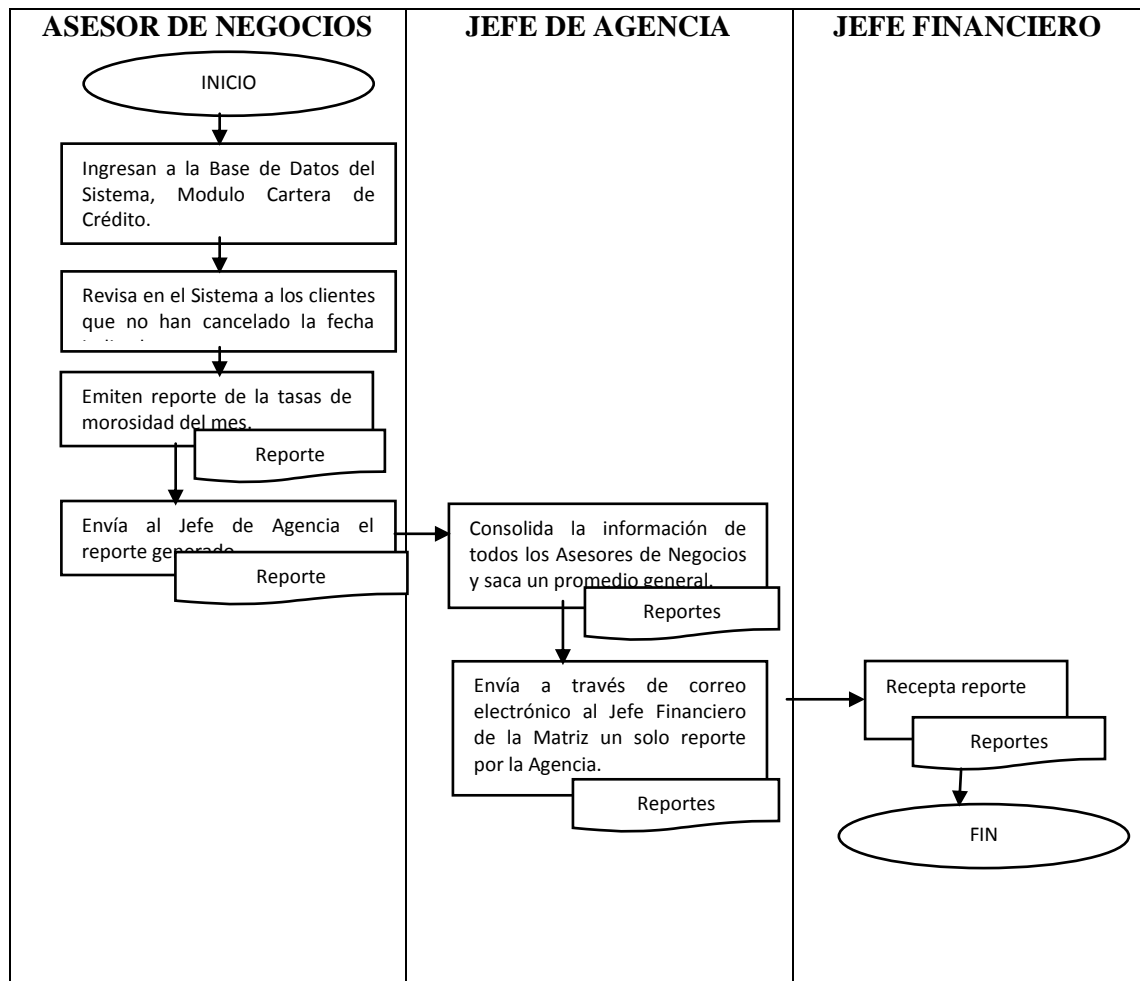
**Tabla N° 17 Informes Mensuales de Tasa de Morosidad**

N°	 ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Ingresan a la Base de Datos del Sistema, Modulo Cartera de Crédito.	Asesor de Negocios
2	Revisan los clientes que no han cancelado la fecha indicada.	Asesor de Negocios
3	Realizan cálculos en Excel a través de fórmulas.	Asesor de Negocios
5	Emiten reporte de la tasas de morosidad del mes	Asesor de Negocios
6	Envían a Jefe de Agencia, el reporte.	Asesor de Negocios
7	El Jefe de Agencia consolida la información de todos los Asesores de Negocios y saca un promedio general.	Jefe de Agencia
8	Envía a través de correo electrónico al Jefe Financiero de la Matriz.	Jefe de Agencia

**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara

**Grafico N° 14 Proceso de elaboración de Informes de la Tasa de Morosidad**



**Fuente:** BANCODESARROLLO


**Elaborado por:** Ximena Jara

**MACROPROCESO:** INVERSIÓN

**PROCESO:** DEPÓSITOS A PLAZO FIJO

**CÓDIGO:** PO-04-01

**Tabla N° 18 Depósitos A Plazo Fijo**

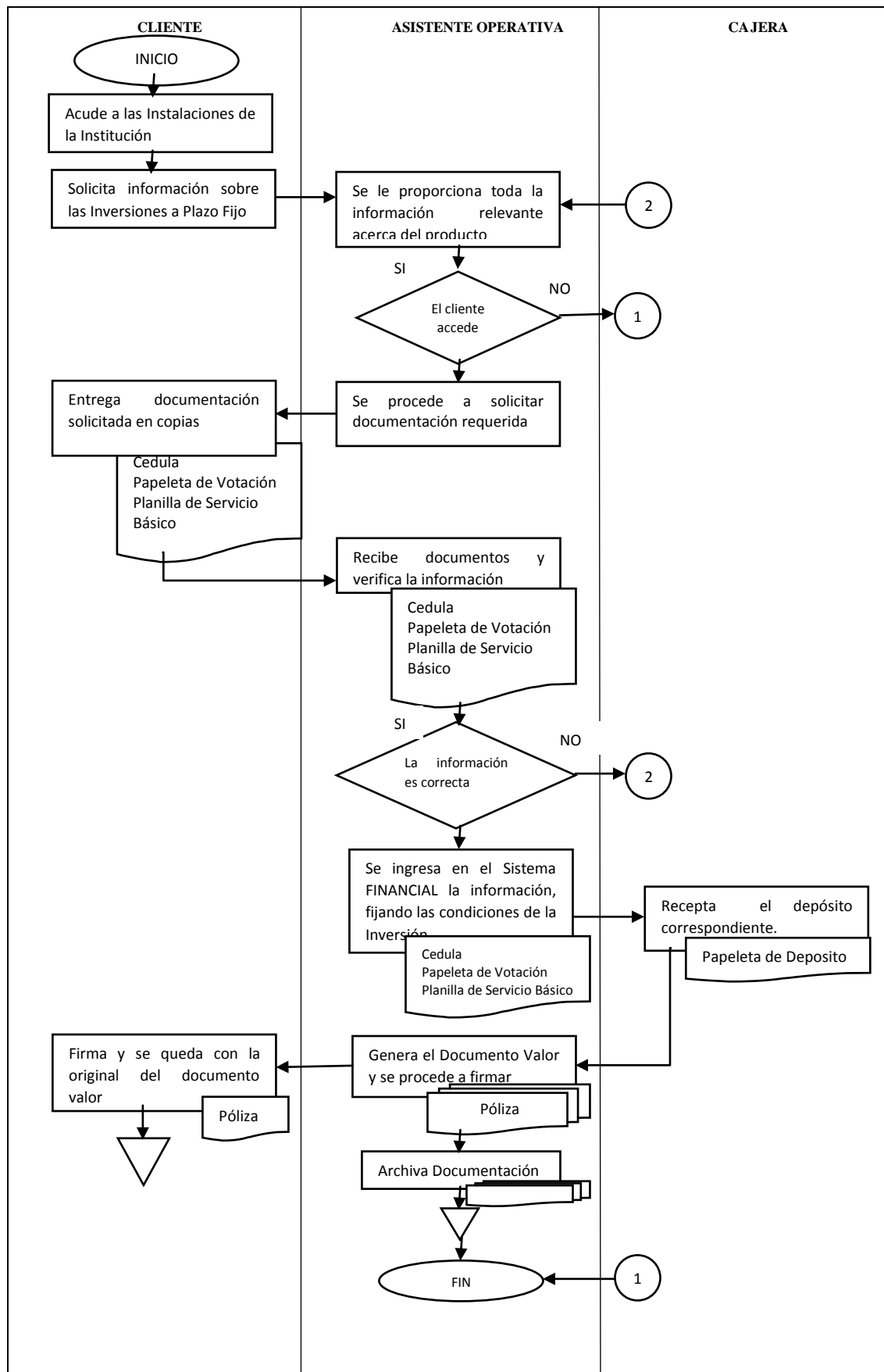
N°	 <b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	El socio está interesado en este producto y solicita más información, como tasas de interés, montos y tiempo.	<b>Cliente</b>
2	Se le proporciona toda información necesaria para que el cliente, considere éste producto.	<b>Asistente Operativa</b>
3	Si el cliente accede, se procede a solicitar documentación requerida como: Copia de Cedula, Papeleta de Votación y Planilla de Servicio Básico.	<b>Asistente Operativa</b>
4	Se recepta los documentos y se verifica la validez de los mismos.	<b>Asistente Operativa</b>
5	Si ésta es correcta, procedemos a ingresar en el Sistema FINANCIAL, fijando las condiciones del producto. Considerando si la tasa de Interés se entregará de forma mensual, trimestral, semestral o al final del plazo.	<b>Asistente Operativa</b>
6	Se realiza el deposito	<b>Cliente</b>
7	Se genera el documento valor (original y copia)	<b>Cajera</b>
8	El cliente y el Asistente Operativo firman el documento, tanto original, como las copias.	<b>Asistente Operativa</b> <b>Cliente</b>
9	Se entrega el respectivo documento original al cliente.	<b>Asistente Operativa</b>
10	Se archiva las 2 copias, mas todos los documentos.	<b>Asistente Operativa</b>

**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara



**Grafico N° 15 Proceso de Depositas a Plazo Fijo**




**MACROPROCESO:** VENTANILLA

**PROCESO:** DEPÓSITO DE FONDOS

**CÓDIGO:** PO-04-01

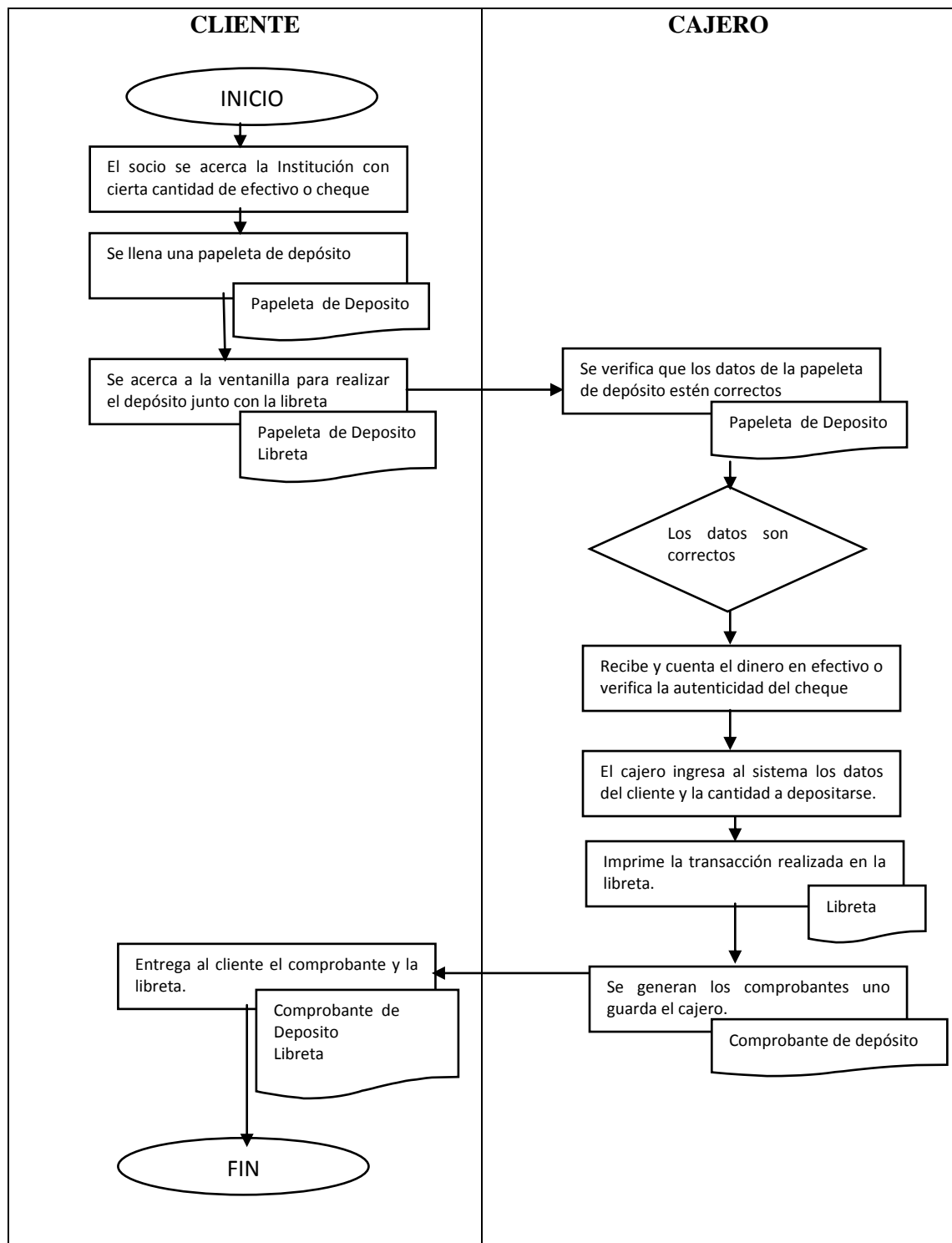
**Tabla N° 19 Depósito de Fondos**

N°	 <b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>1</b>	El socio se acerca la Institución con cierta cantidad de efectivo o cheque	<b>Cliente</b>
<b>2</b>	Se llena una papeleta de deposito	<b>Cliente</b>
<b>3</b>	Se acerca a la ventanilla para realizar el deposito junto con la libreta	<b>Cliente</b>
<b>5</b>	Se verifica que los datos de la papeleta de depósito estén correctos	<b>Cajero</b>
<b>6</b>	Recibe y cuenta el dinero en efectivo o verifica la autenticidad del cheque	<b>Cajero</b>
<b>7</b>	El cajero ingresa al sistema los datos del cliente y la cantidad a depositarse.	<b>Cajero</b>
<b>8</b>	Imprime la transacción realizada en la libreta	<b>Cajero</b>
<b>9</b>	Se generan los comprobantes uno guarda el cajero.	<b>Cajero</b>
<b>10</b>	Entrega al cliente el comprobante y la libreta	<b>Cliente</b>

**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara

**Grafico N° 16 Proceso de Depósito de Fondos**



**Fuente:** BANCODesarrollo


**Elaborado por:** Ximena Jara

**MACROPROCESO:** VENTANILLA

**PROCESO:** RETIRO DE FONDOS

**CÓDIGO:** PO-04-02

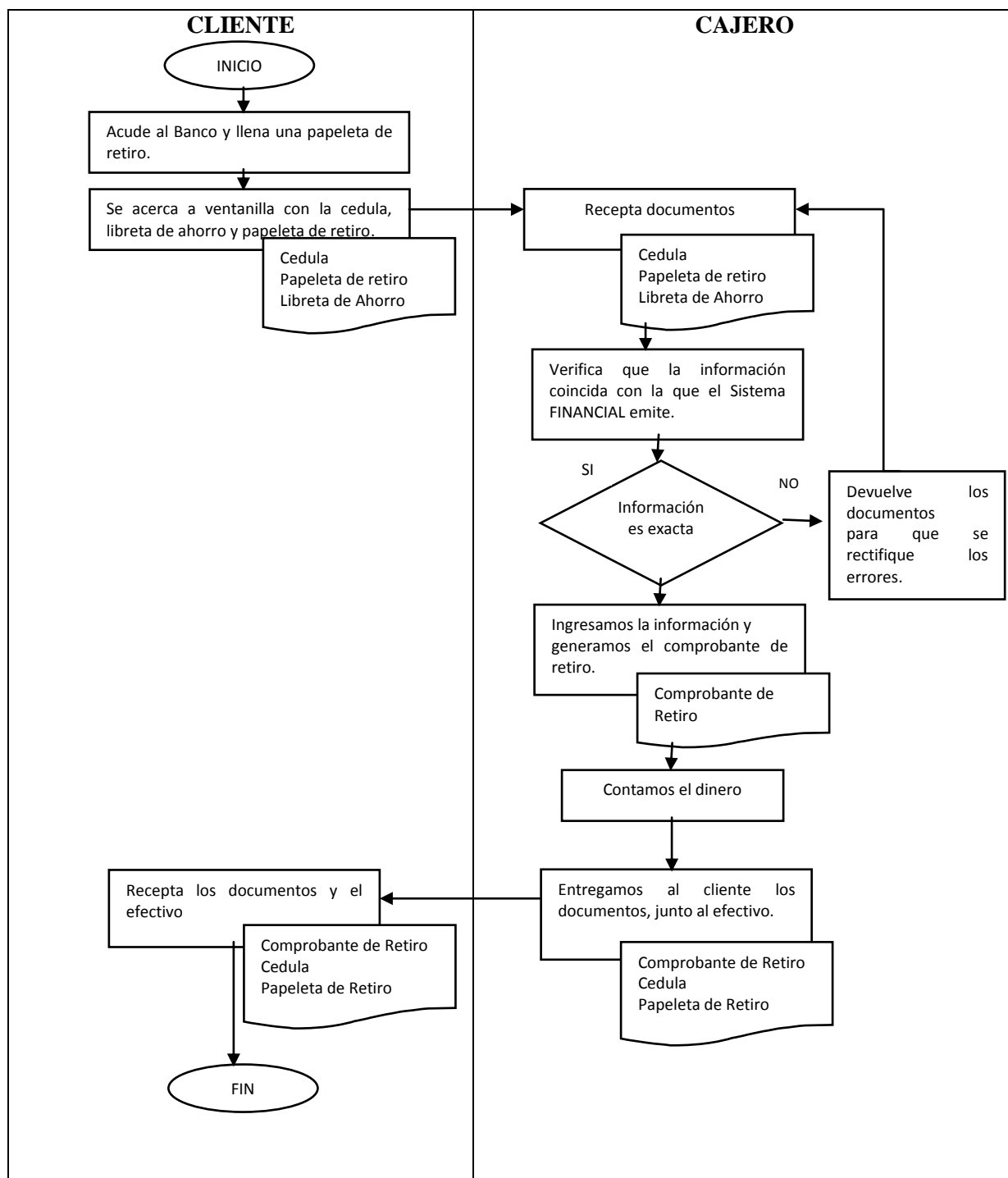
**Tabla N° 20 Retiro De Fondos**

N°	 <b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>1</b>	Se acude al Banco	<b>Cliente</b>
<b>2</b>	Se llena la papeleta de retiro	<b>Cliente</b>
<b>3</b>	Se acerca a ventanilla con la cedula, libreta de ahorro y papeleta de retiro	<b>Cliente</b>
<b>4</b>	El cajero recepta documentos	<b>Cajero</b>
<b>5</b>	Verifica que la información coincida con la que el Sistema FINANCIAL emite	<b>Cajero</b>
<b>6</b>	En caso que exista algún error, se le devuelve los documentos para que se rectifique.	<b>Cajero</b>
<b>7</b>	Ingresamos la información	<b>Cajero</b>
<b>8</b>	Generamos el comprobante	<b>Cajero</b>
<b>9</b>	Contamos el dinero	<b>Cajero</b>
<b>10</b>	Entregamos documentos, junto al efectivo retirado.	<b>Cajero</b>

**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara

**Grafico N° 17 Proceso de Retiro de Fondos**



**Fuente:** BANCODESARROLLO


**Elaborado por:** Ximena Jara

**MACROPROCESO:** VENTANILLA

**PROCESO:** RECAUDACIÓN DE SERVICIOS

**CÓDIGO:** PO-04-03

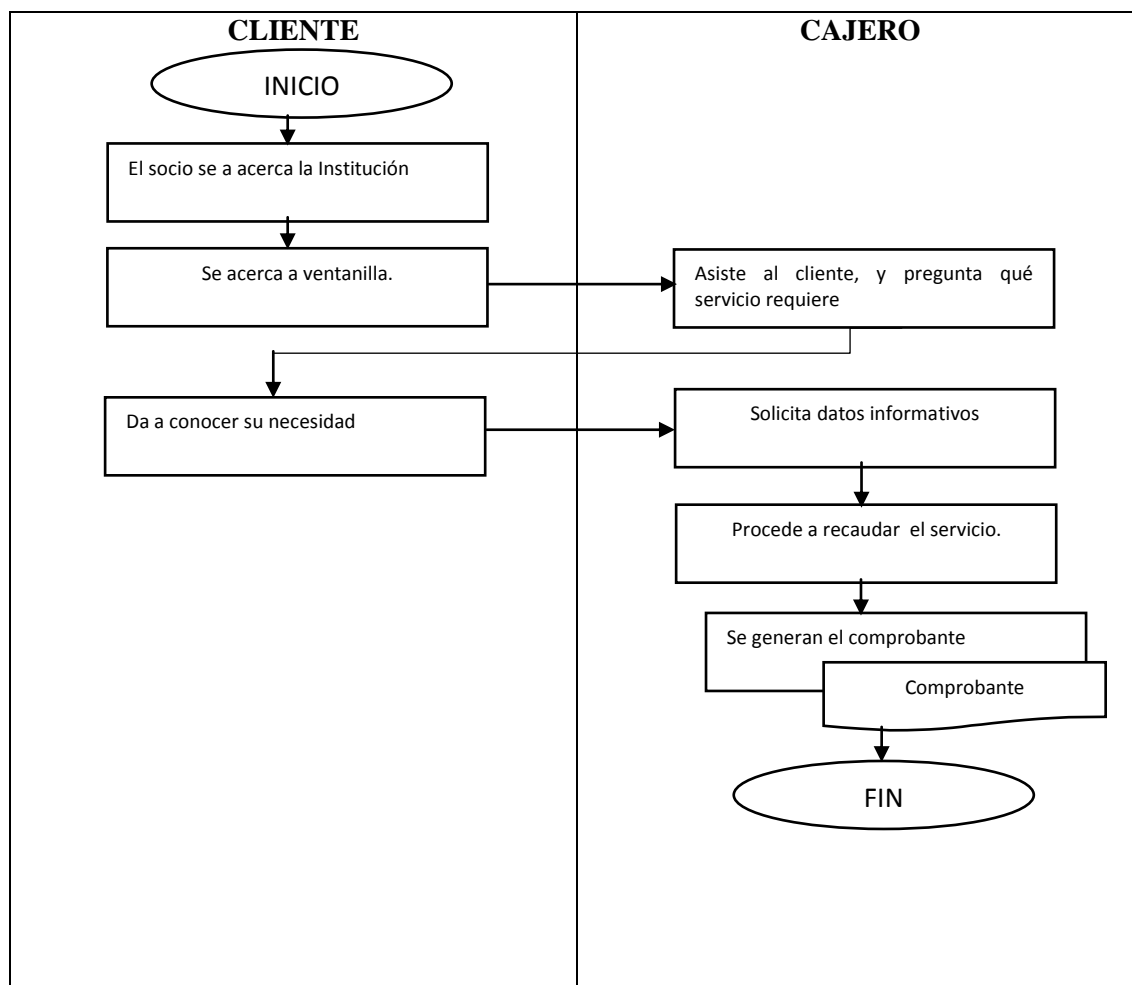
**Tabla N° 21 Recaudación de Servicios**

N°	 ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	✓ El cliente acude a la Institución y se acerca a ventanilla.	Cliente
2	✓ Asiste al cliente, y pregunta qué servicio requiere	Cajero
3	✓ Da a conocer su necesidad	Cliente
5	✓ Solicita datos informativos	Cajero
6	✓ Procede a recaudar	Cajero
7	✓ Ingresa datos al Sistema FINANCIAL	Cajero
8	✓ Genera comprobante	Cajero

**Fuente:** BANCOCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara

**Grafico N° 18 Proceso de Recaudación de servicios**



**Fuente:** BANCODESARROLLO


**Elaborado por:** Ximena Jara

**MACROPROCESO:** VENTANILLA

**PROCESO:** PAGO DE SERVICIOS

**CÓDIGO:** PO-04-03

**Tabla N° 22 Pagos de servicios**

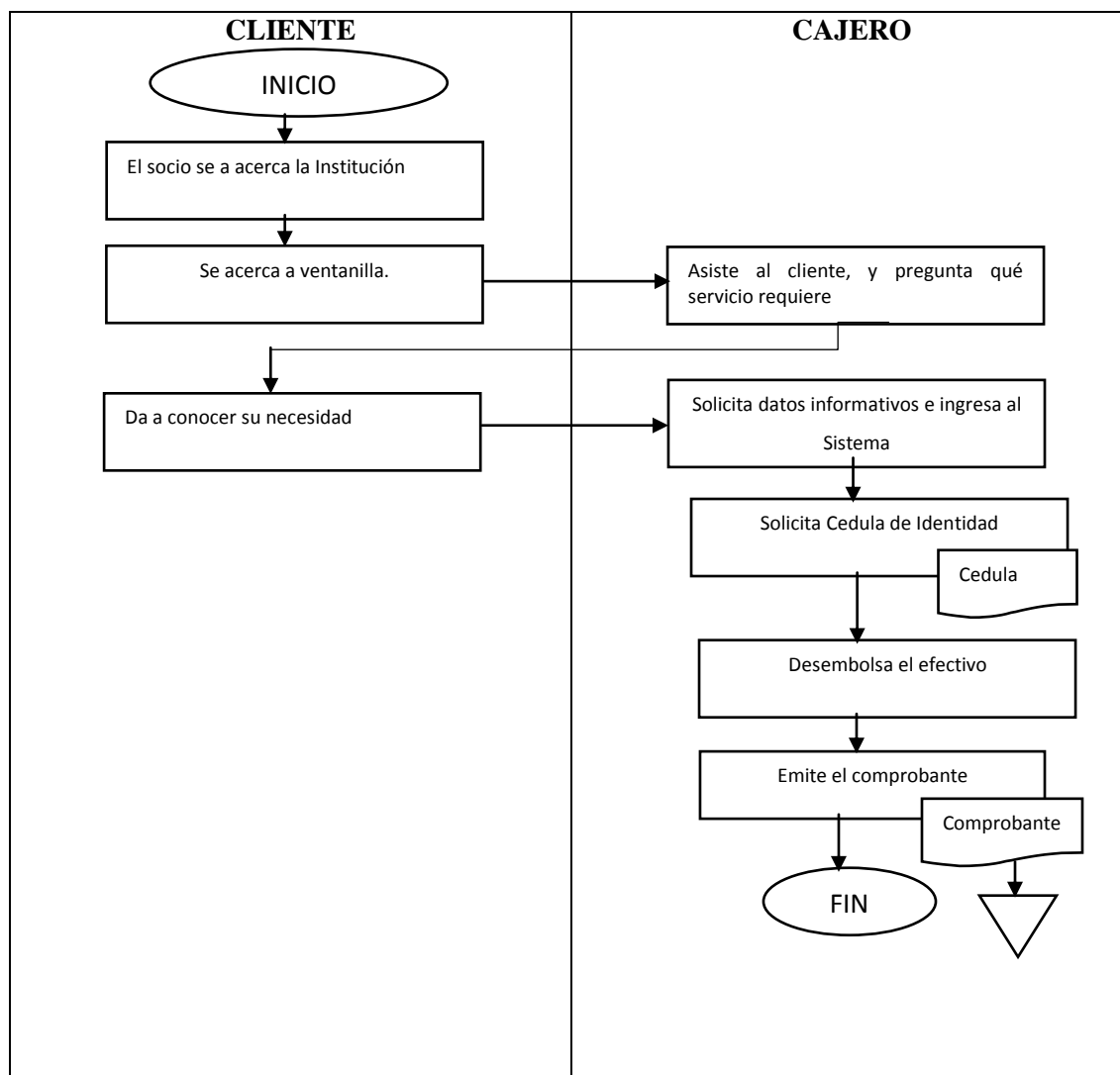
N°	 ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	✓ El cliente acude a la Institución y se acerca a ventanilla.	Cliente
2	✓ Asiste al cliente, y pregunta qué servicio requiere	Cajero
3	✓ Da a conocer su necesidad	Cliente
5	✓ Solicita datos informativos	Cajero
6	✓ Ingresa datos al Sistema FINANCIAL	Cajero
7	✓ Desembolsa el efectivo al cliente	Cajero
8	✓ Genera comprobante	Cajero

**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara



**Grafico N° 21 Proceso de Pagos de servicios**



**Fuente:** BANCODESARROLLO


**Elaborado por:** Ximena Jara

**MACROPROCESO:** VENTANILLA

**PROCESO:** CIERRE DE CAJA AL CONCLUIR LAS ACTIVIDADES

**CÓDIGO:** PO-04-04

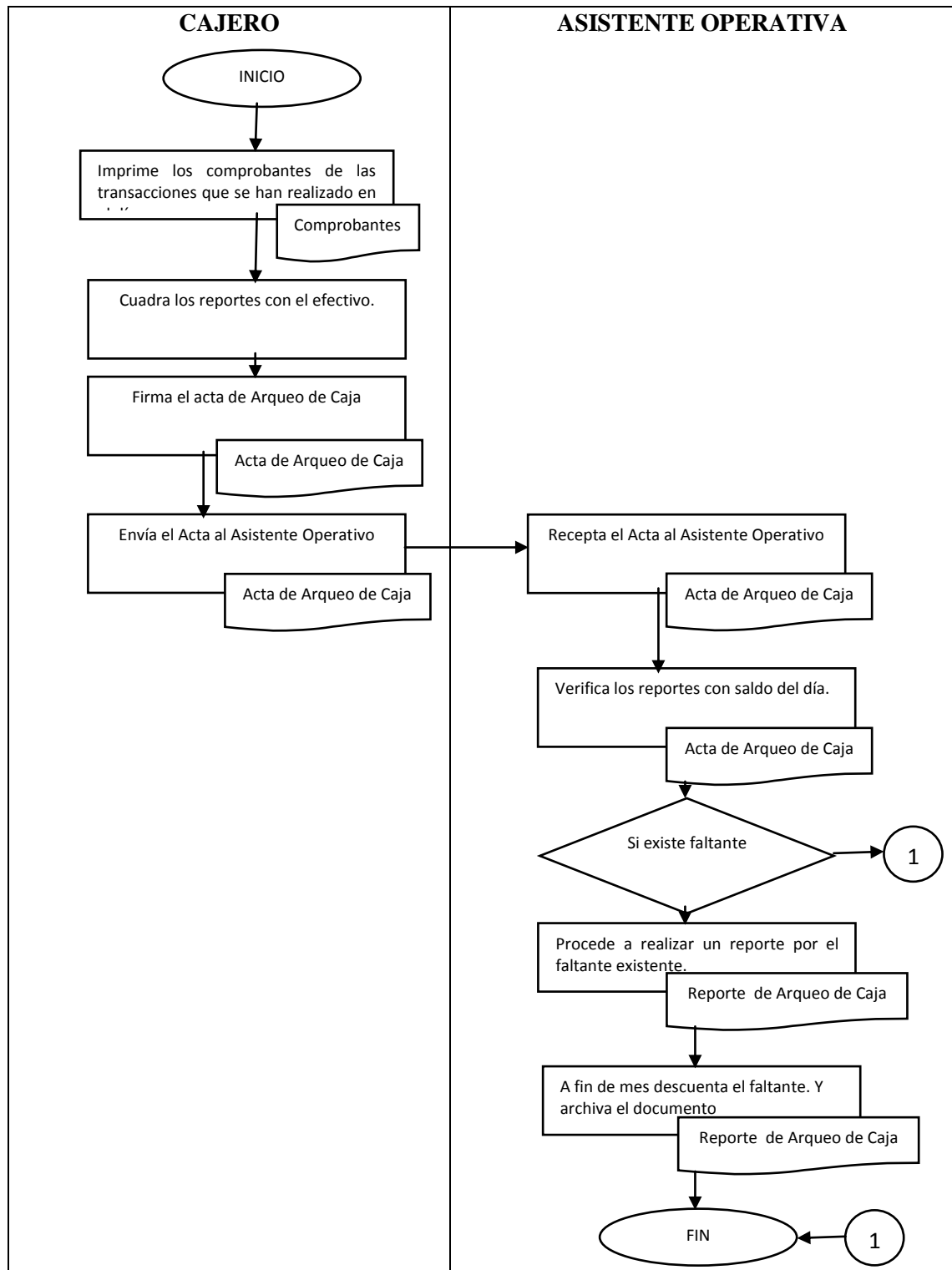
**Tabla N° 23 Cierre de Caja**

N°	 ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Imprime los reportes de las transacciones que se han realizado en el día.	<b>Cajero</b>
2	Cuadra los reportes con el efectivo.	<b>Cajero</b>
3	Firma el Acta	<b>Cajero</b>
4	Envía Acta al Asistente Operativo.	<b>Cajero</b>
5	Verifica los reportes con saldo del día.	<b>Asistente Operativa</b>
6	En caso de existir faltante, procede a realizar un reporte por el faltante existente.	<b>Asistente Operativa</b>
7	A fin de mes descuenta el faltante.	<b>Asistente Operativa</b>

**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara

**Grafico N° 22 Proceso de Cierre de Caja**




**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara

**MACROPROCESO:** ASISTENTE OPERATIVO

**PROCESO:** EMISIÓN DE TARJETA DE DÉBITO

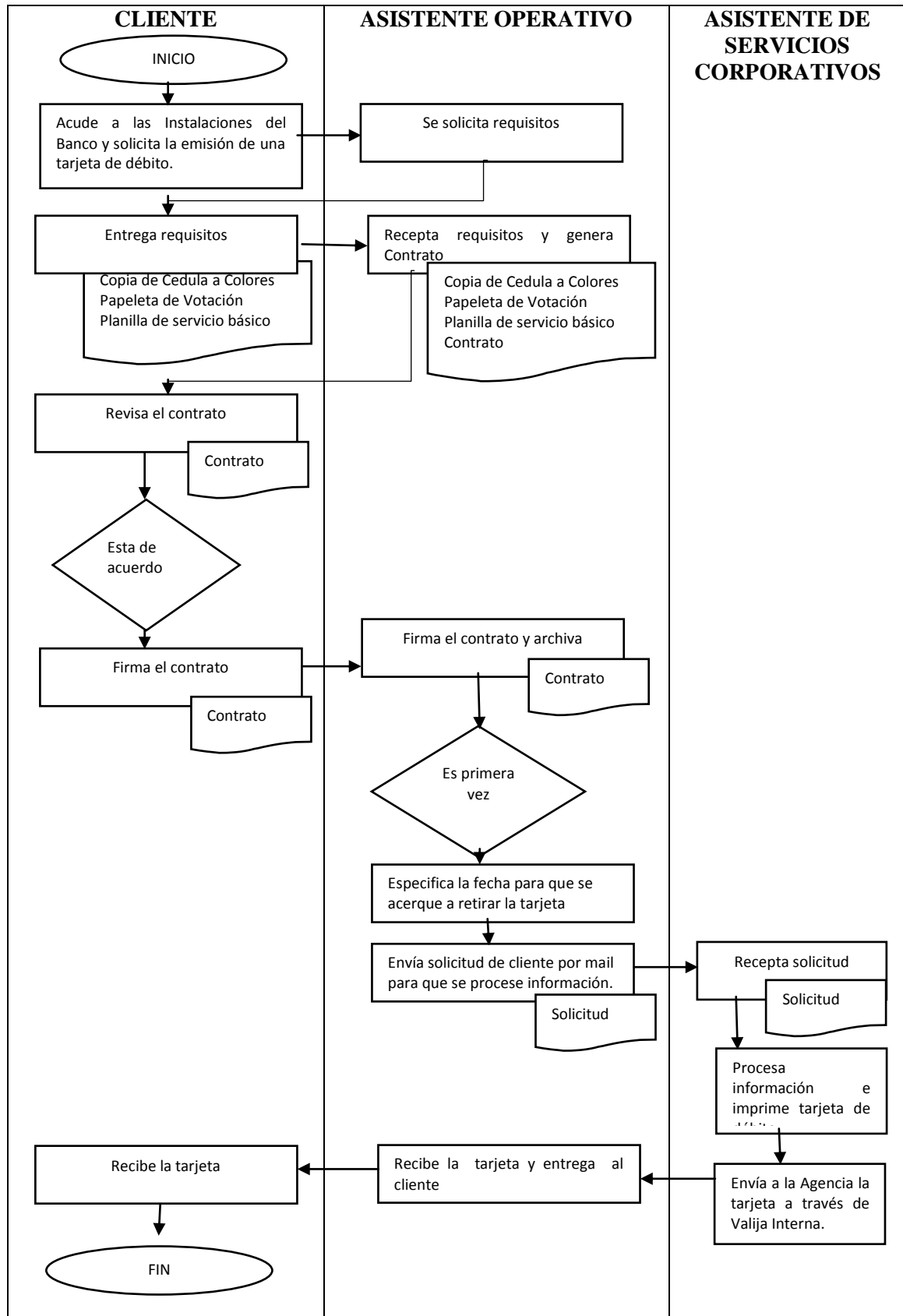
**CÓDIGO:** PA-05-01

N°	 <b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Acude a las Instalaciones del Banco y solicita la emisión de una tarjeta de debito	<b>Cliente</b>
2	Se solicita requisitos <ul style="list-style-type: none"><li>• Copia de Cedula a Colores</li><li>• Papeleta de Votación</li><li>• Planilla de servicio básico</li></ul>	<b>Asistente Operativo</b>
3	Se genera un contrato de servicios	<b>Asistente Operativo</b>
4	Firma el cliente y funcionario	<b>Asistente Operativo</b>
5	Si es primera vez es gratuito	<b>Cliente</b>
6	Si es segunda vez hay que pagar un cargo adicional de cinco dólares.	<b>Cliente</b>
7	Se llama al cliente en quince días para que retire su tarjeta.	<b>Asistente Operativo</b>
8	El funcionario envía la solicitud por mail a la Matriz donde se procesa toda la información.	<b>Asistente Operativo</b>
9	Una vez lista la tarjeta envía por valija interna a la Agencia para que ésta sea entregada al cliente interesado.	<b>Asistente de Servicios Corporativos</b>

**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara

**Gráfico N° 23 Proceso de Emisión de Tarjeta de Débito**



**Fuente:** BANCODESARROLLO


**Elaborado por:** Ximena Jara

**MACROPROCESO:** ASISTENCIA OPERATIVA

**PROCESO:** ARQUEOS DE CAJA

**CÓDIGO:** PA-05-02

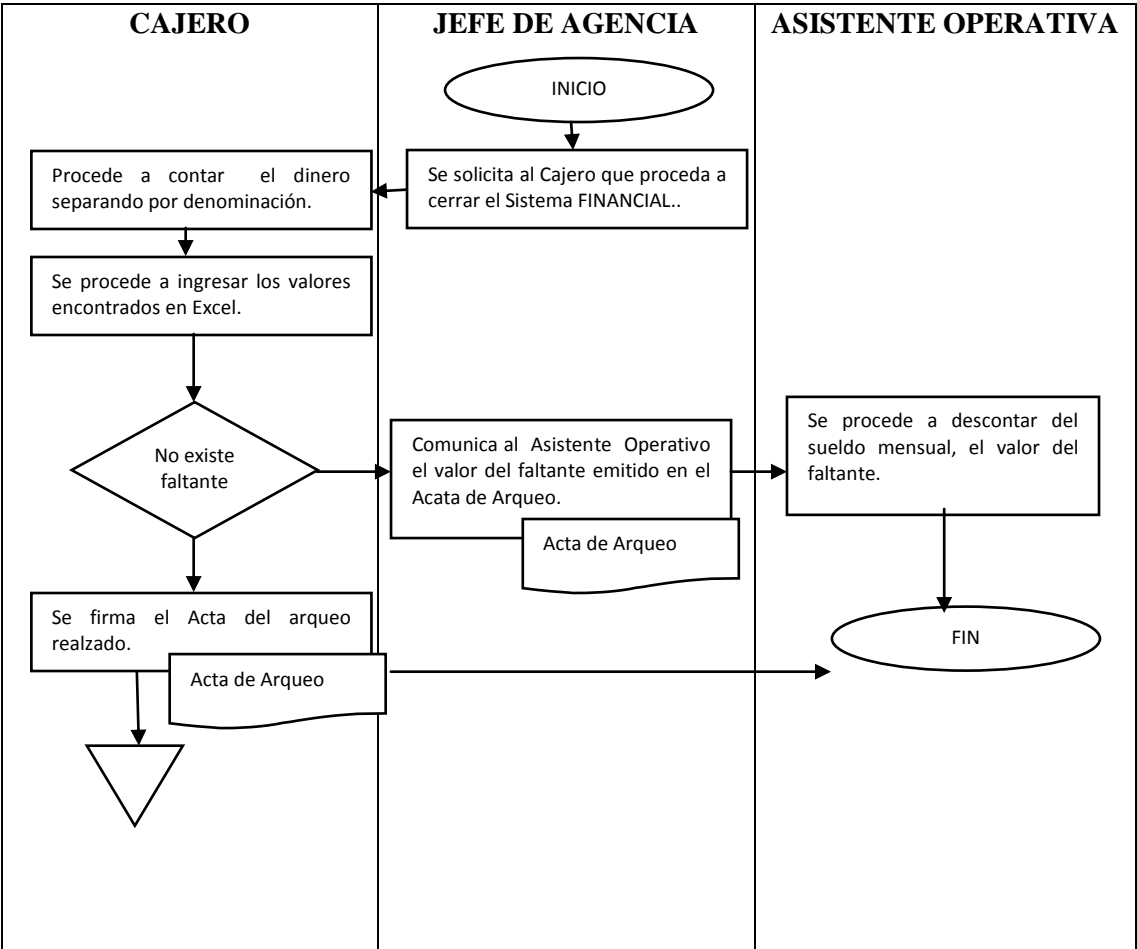
**Tabla N° 24 Arqueos de Caja**

N°	 ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Los arqueos de caja se realiza un día establecido	
2	Se solicita al Cajero que proceda a cerrar el Sistema FINANCIAL.	<b>Jefe de Agencia</b>
3	Las papeletas de depósito y retiro deben estar en orden y se procede a contar el dinero separando por denominación.	<b>Cajero</b>
4	En un formato en Excel, ya establecido por la Institución se procede a ingresar los valores encontrados.	<b>Cajero</b>
5	Se firma el Acta del arqueo realizado.	<b>Cajero</b>
6	Si existe faltante se comunica a Asistente Operativa	<b>Jefe de Agencia</b>
7	Se procede a descontar del sueldo mensual, el valor del faltante.	<b>Asistente Operativa</b>

**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara

**Grafico N° 24 Proceso de Arqueo de Caja**



**Fuente:** BANCODESARROLLO  
**Elaborado por:** Ximena Jara

**MACROPROCESO:** ASISTENCIA OPERATIVA

**PROCESO:** PRESENTACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

**CÓDIGO:** PA-05-03

**Tabla N° 25 Presentación de Estados Financieros**

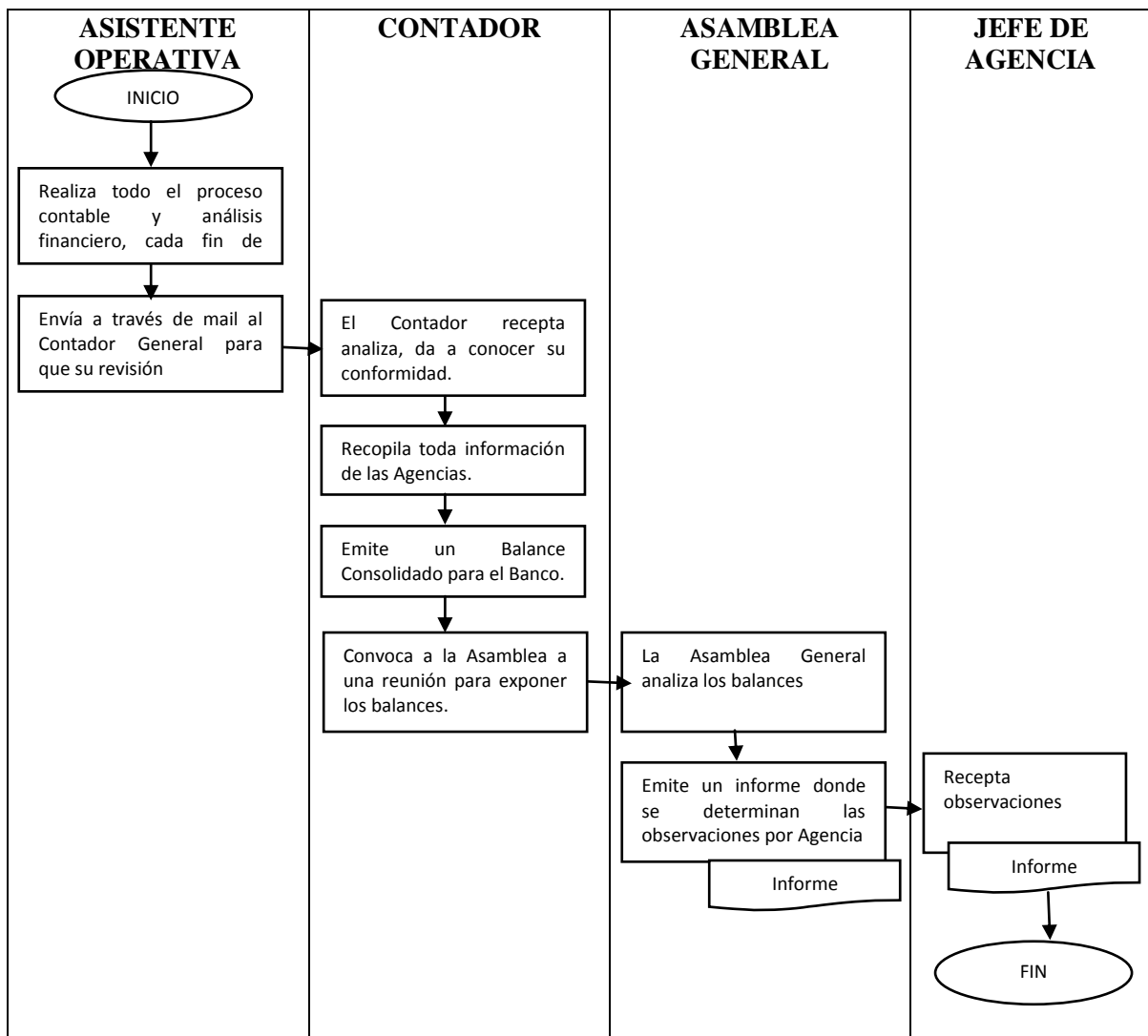
<b>N°</b>	 <b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>1</b>	La Asistente Operativa del Banco realiza todo el proceso contable y análisis financiero, cada fin de mes.	<b>Asistente Operativa</b>
<b>2</b>	Envía a través de mail al Contador General para que su revisión	<b>Asistente Operativa</b>
<b>3</b>	El Contador recepta analiza, da a conocer su conformidad.	<b>Contador</b>
<b>4</b>	El Contador recopila toda información de las Agencias y emite un Balance Consolidado para el Banco.	<b>Contador</b>
<b>5</b>	Se convoca a la Asamblea a una reunión para exponer los balances.	<b>Contador</b>
<b>6</b>	La Asamblea General analiza los balances	<b>Asamblea General</b>
<b>7</b>	Se emite un informe donde se determinan las observaciones por Agencia con el fin de mejorar la situación financiera del Banco.	<b>Asamblea General</b>
<b>8</b>	Se envían las observaciones a la Jefe de Agencia.	<b>Gerente General</b>

**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara



**Grafico N° 25 Elaboración de Estados Financieros**




**Fuente:** BANCODESARROLLO  
**Elaborado por:** Ximena Jara

**MACROPROCESO:** ASISTENCIA OPERATIVA

**PROCESO:** TRANSFERENCIA DE FONDOS

**CÓDIGO:** PA-05-04

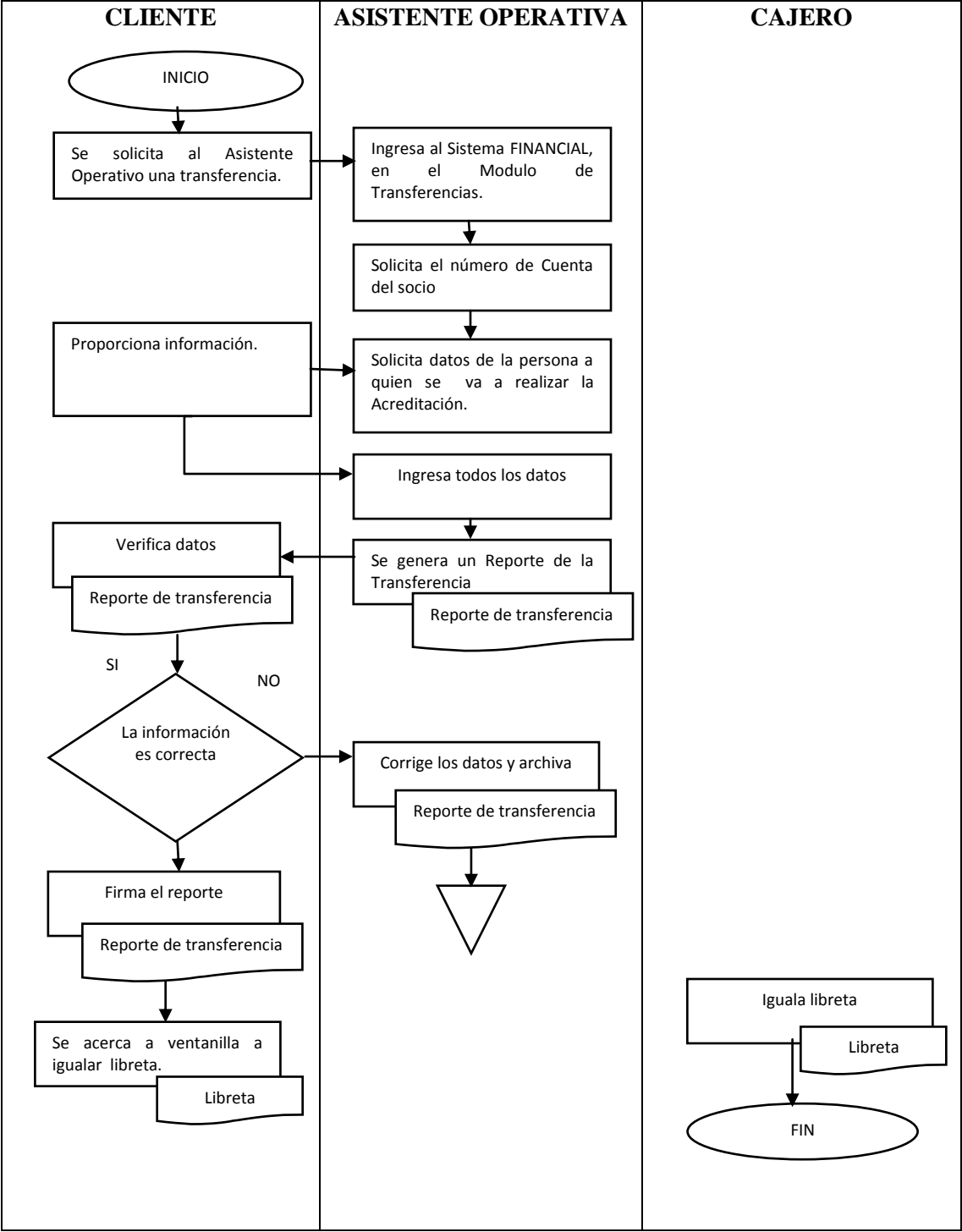
**Tabla N° 26 Transferencia de Fondos**

N°	 <b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>1</b>	Se solicita al Asistente Operativo una transferencia.	<b>Cliente</b>
<b>2</b>	Ingresa al Sistema FINANCIAL, en el Modulo de Transferencias	<b>Asistente Operativo</b>
<b>3</b>	Solicita el número de Cuenta del socio	<b>Asistente Operativo</b>
<b>4</b>	Solicita datos de la persona a quien se va a realizar la Acreditación. <ul style="list-style-type: none"><li>• Nombre de la Persona</li><li>• Tipo de Cuenta</li><li>• Número de Cuenta</li><li>• RUC o Numero de Cedula</li><li>• Monto Acreditar</li></ul>	<b>Asistente Operativo</b>
<b>5</b>	Ingresa todos los datos	<b>Asistente Operativo</b>
<b>6</b>	Se genera un Reporte de la Transferencia	<b>Asistente Operativo</b>
<b>7</b>	Verifica datos	<b>Cliente</b>
<b>8</b>	Si son correctos se procede a firmar	<b>Cliente</b>
<b>9</b>	En caso de haber datos erróneos, se corrige.	<b>Asistente Operativo</b>
<b>10</b>	Se acerca a ventanilla a igualar libreta.	<b>Cliente</b>

**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara

Grafico N° 26 Transferencia de Fondos




Fuente: BANCODesarrollo  
Elaborado por: Ximena Jara

**MACROPROCESO: TALENTO HUMANO**

**PROCESO: SELECCIÓN DE PERSONAL**

**CÓDIGO: PA-06-01**

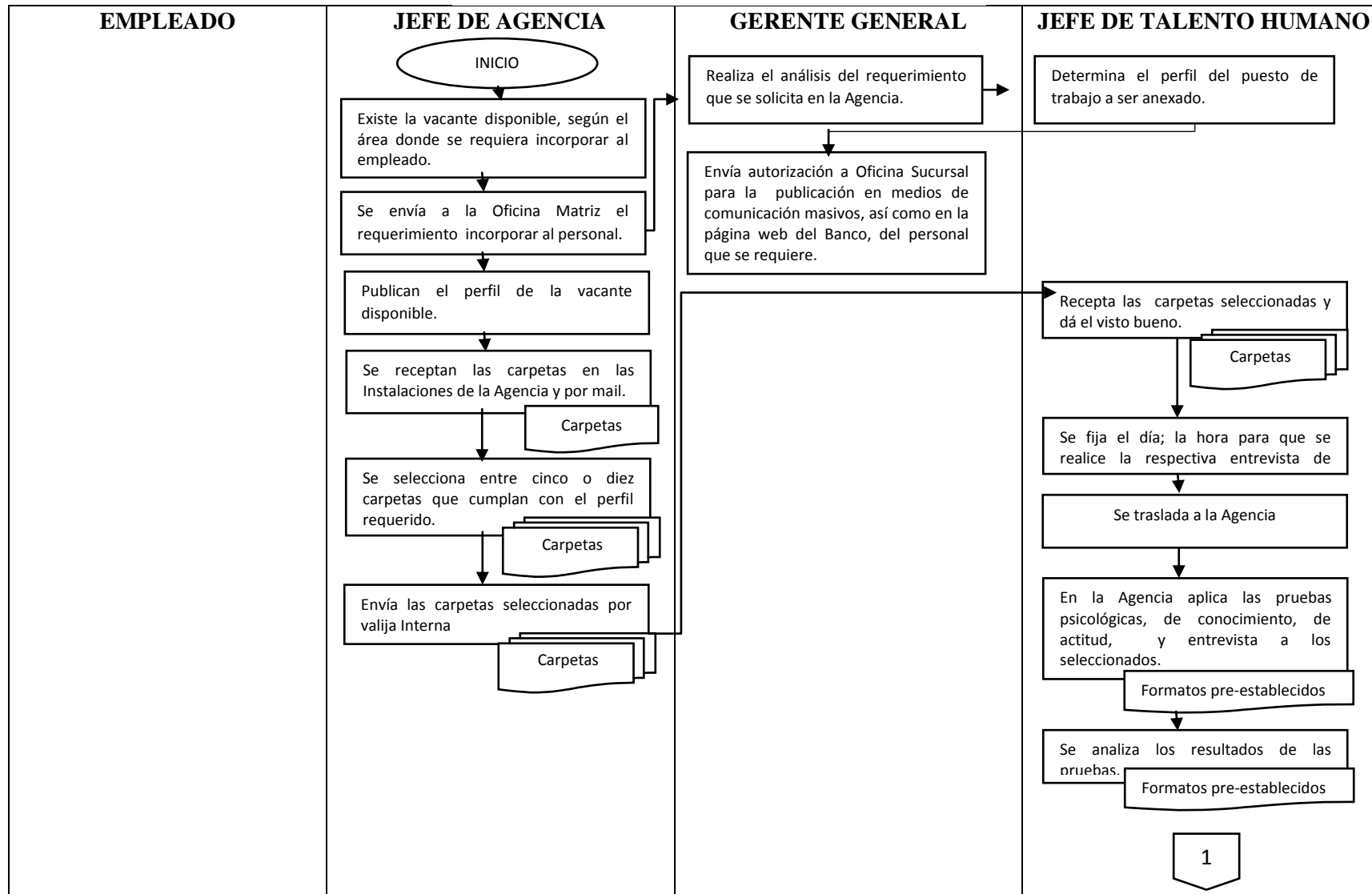
**Tabla N° 27 Selección de Personal**

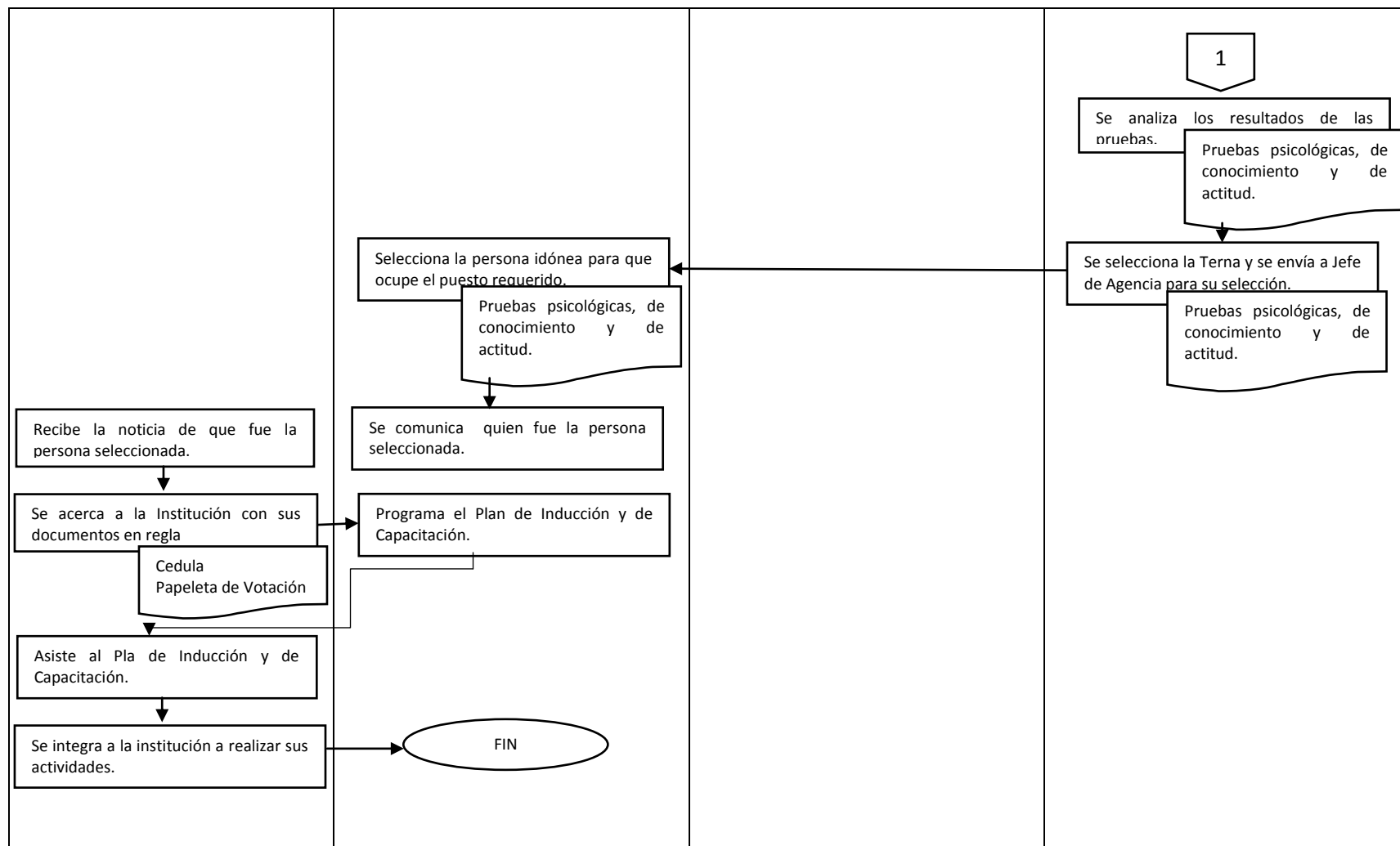
N°	 <b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Se detecta la vacante disponible, según el área donde se requiera incorporar al empleado.	<b>Jefe de Agencia</b>
2	Se envía el requerimiento del personal a la Oficina Matriz.	<b>Jefe de Agencia</b>
3	El Gerente General, junto al Jefe de Talento Humano realiza el análisis del requerimiento y determinan el perfil del puesto.	<b>Gerencia General</b> <b>Jefe de Talento Humano</b>
4	Envían autorización a Oficina Sucursal para la publicación en medios de comunicación masivos, así como en la página web del Banco, del personal que se requiere.	<b>Gerente General</b>
5	Se receptan las carpetas en las Instalaciones de la Agencia y por mail.	<b>Jefe de Agencia</b>
6	Se selecciona entre cinco o diez carpetas que cumplan con el perfil requerido.	<b>Jefe de Agencia</b>
7	Se envía al Jefe de Talento Humano las carpetas seleccionadas, para que dé el visto bueno.	<b>Jefe de Agencia</b>
8	El Jefe de Talento Humano fija el día; la hora para que se realice la respectiva entrevista de trabajo.	<b>Jefe de Talento Humano</b>
9	Se traslada a la Agencia y aplica pruebas psicológicas, de conocimiento, de actitud, y entrevista a los seleccionados. Los formatos para las pruebas ya están establecidos por la Entidad.	<b>Jefe de Talento Humano</b>
10	Se analiza los resultados de las pruebas.	<b>Jefe de Talento Humano</b>
11	Se selecciona la Terna y se envía a Jefe de Agencia para su selección	<b>Jefe de Talento Humano</b>
12	Jefe de Agencia selecciona la persona idónea para que ocupe el puesto requerido.	<b>Jefe de Agencia</b>
13	Se comunica quien fue la persona seleccionada	<b>Jefe de Agencia</b>
14	Se receptan todos los documentos del nuevo empleado	<b>Jefe de Agencia</b>
15	Se programa el Plan de Inducción y de Capacitación.	<b>Jefe de Agencia</b>
16	Se integra a la Institución a realizar sus actividades correspondientes.	<b>Empleado</b>

**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara

**Grafico N° 27 Proceso de Selección de Personal**






**Fuente:** BANCODesarrollo  
**Elaborado por:** Ximena Jara

**MACROPROCESO:** TALENTO HUMANO

**PROCESO:** PLAN DE CAPACITACION

**CÓDIGO:** PA-06-02

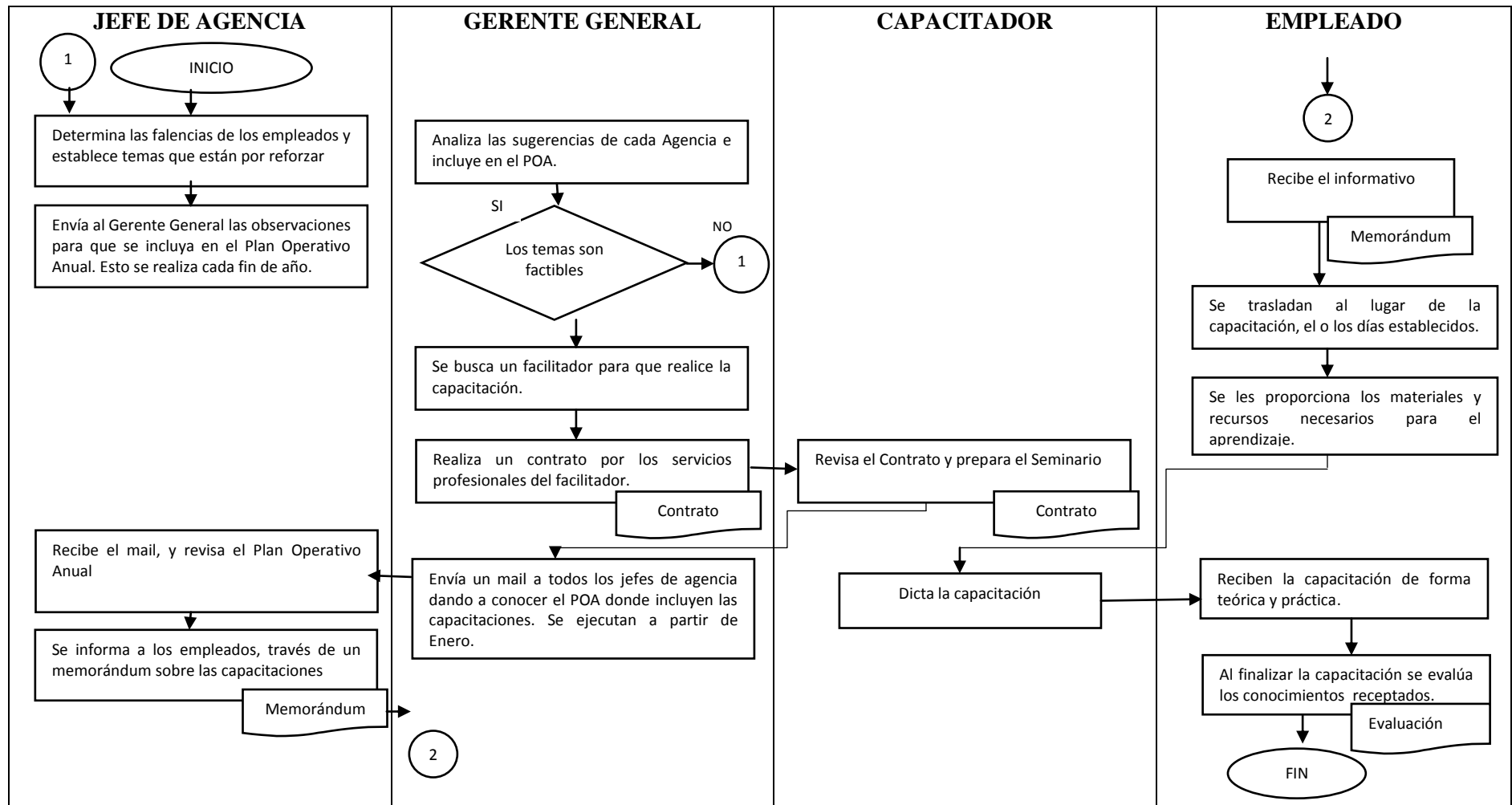
**Tabla N° 28 Plan de Capacitación**

N°	 <b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>1</b>	Determina las falencias de los empleados y establece temas que están por reforzar.	<b>Jefe de Agencia</b>
<b>2</b>	Envía al Gerente General las observaciones para que se incluya en el Plan Operativo Anual. Esto se realiza cada fin de año	<b>Jefe de Agencia</b>
<b>3</b>	Analiza las sugerencias de cada Agencia e incluye en el POA.	<b>Gerente General</b>
<b>4</b>	Se busca un facilitador para que realice la capacitación.	<b>Gerente General</b>
<b>5</b>	Realiza un contrato por los servicios profesionales del facilitador.	<b>Gerente General</b>
<b>6</b>	Envían un mail todos los jefes de agencia anunciando la ejecución de la capacitación. Se ejecutan a partir de Enero.	<b>Gerente General</b>
<b>7</b>	Se informa a los empleados, través de un memorándum sobre las capacitaciones.	<b>Jefe de Agencia</b>
<b>8</b>	Se trasladan a la Matriz todos los empleados a ser capacitados.	<b>Empleados</b>
<b>9</b>	Permanecen el o (los) día (s) establecido,	<b>Empleados</b>
<b>10</b>	Se les proporciona los materiales y recursos necesarios para el aprendizaje.	<b>Capacitador</b>
<b>11</b>	Reciben la capacitación de forma teórica y práctica.	<b>Capacitador</b>
<b>12</b>	Al finalizar la capacitación se evalúa los conocimientos receptados	<b>Capacitador</b>

**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara

**Gráfico N° 28 Proceso de Capacitación al Personal**



**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara



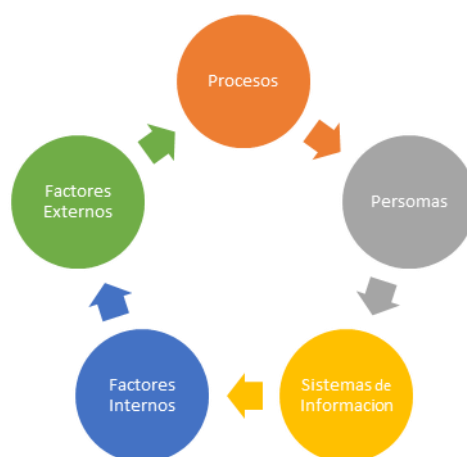
### 4.3 Identificación de Factores y Eventos de Riesgo Operativo

Al haber realizado el levantamiento de los procesos a través de los flujograma, hemos identificado las actividades en cada área de la Institución, así como sus responsables.

Ahora podremos identificar las fallas o insuficiencias que dificultan que las salidas de los procesos sean eficientes, y debemos asociarlos con los factores del Riesgo, así como con los Tipos de eventos del Riesgo.

#### 4.3.1 Factores del Riesgo

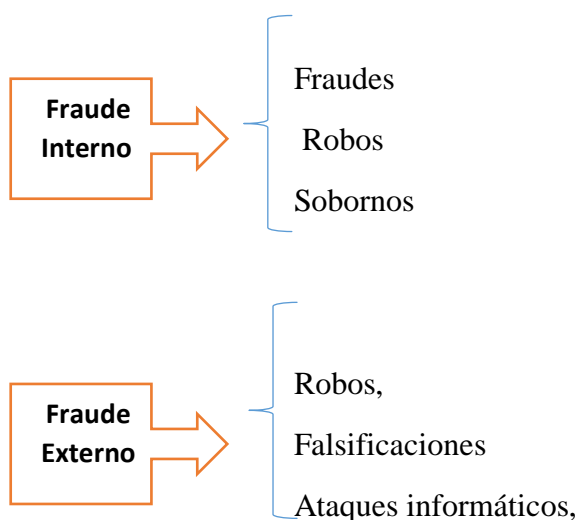
**Grafico N° 29 Factores del Riesgo**

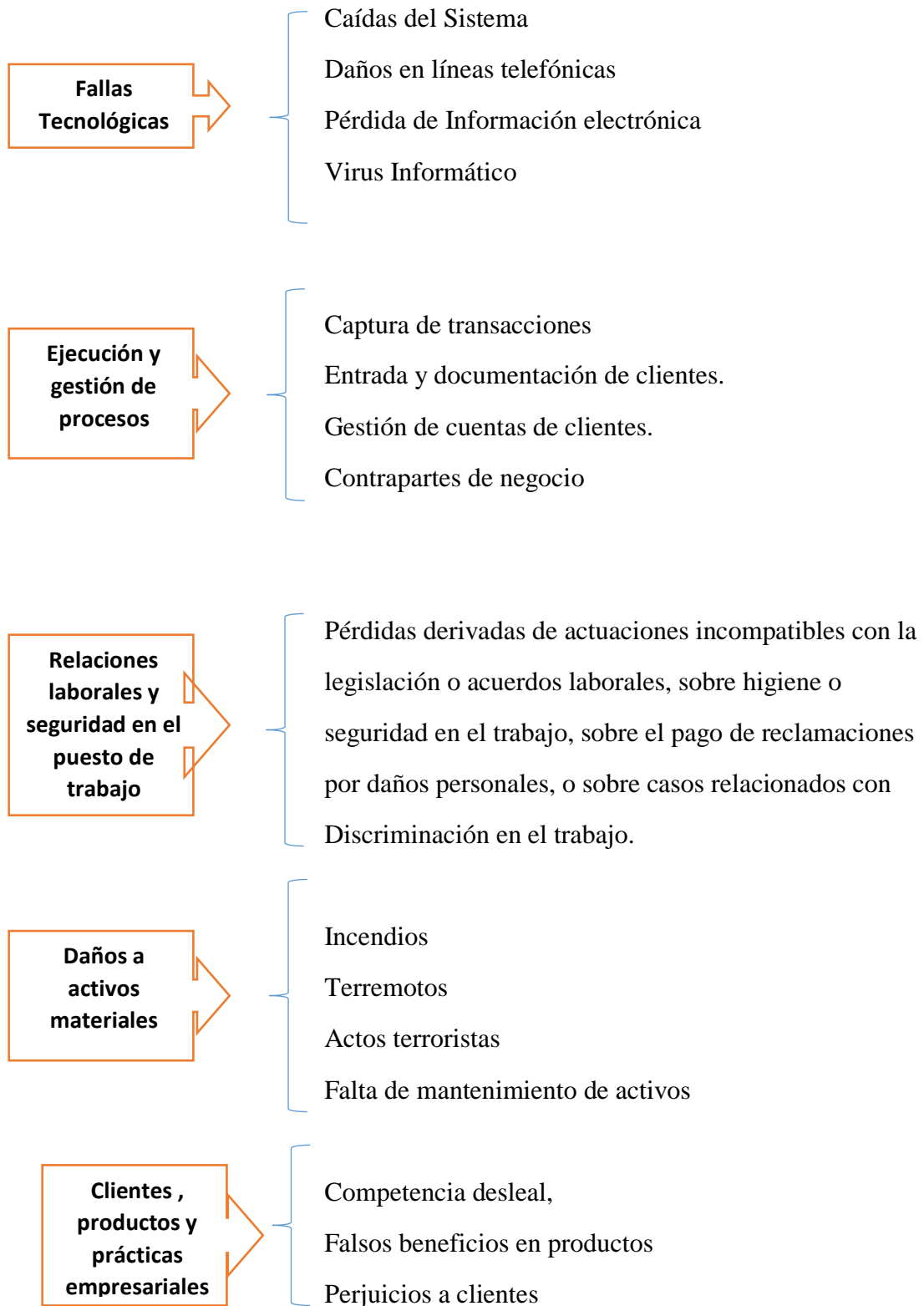


**Fuente:** Ximena Jara  
**Elaborado por:** Ximena Jara

#### 4.3.2 Tipos De Eventos

**Los Tipos de Eventos del Riesgo Operativo, Según (S.A, 2011) son:**





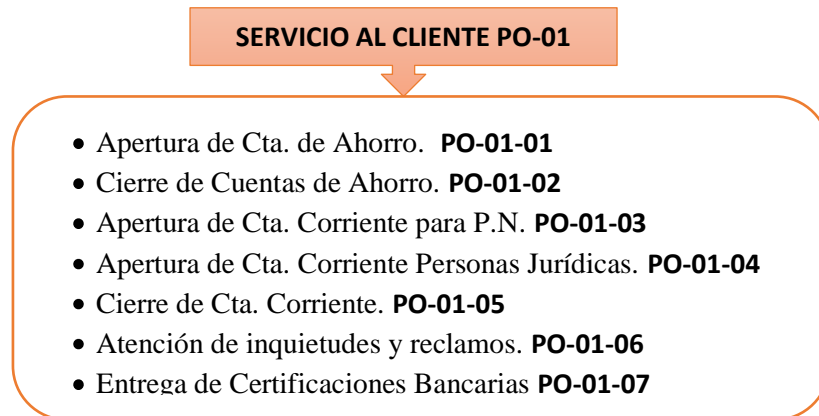
#### 4.4. Identificación de Fallas en Relación al Riesgo Crítico de los Procesos

##### Operativos y de Apoyo del Bancodesarrollo

Para poder realizar las matrices, se ha considerado como herramienta principal, la entrevista, de esta manera se ha podido recopilar información que identifique aquellas falencias que obstruyen el desarrollo de los procesos.

##### SERVICIO AL CLIENTE

**Grafico N° 30 Servicio al Cliente**



**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara

**Tabla N° 29 Matriz de Factores Y Eventos de Apertura de Cta. Corriente P.N.**

MACROPROCESO: SERVICIO AL CLIENTE					
PROCESO: APERTURA DE CTA. CORRIENTE PARA P.N.					
IDENTIFICACIÓN DE FALLAS VS RELACIÓN CON FACTORES DE RIESGO OPERATIVO					
CÓDIGO	ACTIVIDAD 14	RESPONSABLE	FALLA	FACTOR DE RIESGO OPERATIVO	EVENTOS DEL RIESGO
<b>PO-01-03</b>  <b>R-01</b>	El funcionario da la fecha en que el cliente tiene que acercarse a retirar la chequera.	PERSONA DE SERVICIO AL CLIENTE	La solicitud debe ser enviada a la Matriz y se tarda mínimo 15 días en enviar chequera a la Agencia que lo solicita	Procesos	Falta de coordinación en la Oficina Matriz para procesar solicitudes.

**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara

**Tabla N° 30 Matriz de Factores Y Eventos de Atención de inquietudes y reclamos**

MACROPROCESO: SERVICIO AL CLIENTE					
PROCESO: ATENCIÓN DE INQUIETUDES Y RECLAMOS					
IDENTIFICACIÓN DE FALLAS VS RELACIÓN CON FACTORES DE RIESGO OPERATIVO					
CÓDIGO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FALLA	FACTOR DE RIESGO OPERATIVO	EVENTOS DEL RIESGO
PO-01-06 R-01	El Jefe de Agencia, trata de corregir esa falencia.	Jefe de Agencia	No da un seguimiento a esa debilidad que dificulta la consecución de los objetivos Institucionales	Personas	Debilidad de Control Interno por actividades

Fuente: BANCODESARROLLO

Elaborado por: Ximena Jara

**Tabla N° 31 Matriz de Factores Y Eventos de Entrega de Certificados Bancarios**

MACROPROCESO: SERVICIO AL CLIENTE					
PROCESO: ENTREGA DE CERTIFICADOS BANCARIOS					
IDENTIFICACIÓN DE FALLAS VS RELACIÓN CON FACTORES DE RIESGO OPERATIVO					
CÓDIGO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FALLA	FACTOR DE RIESGO OPERATIVO	EVENTOS DEL RIESGO
PO-01-07 R-01	Ingresa al Sistema, Modulo Cuenta Activa Y solicita número de cuenta del cliente.	Persona del Servicio al Cliente	No se solicita la Cedula de Identidad, el documento puede ser solicitado por un tercera persona.	Personas	Información puede ser manipulada por terceras personas, en contra del titular

Fuente: BANCODESARROLLO

Elaborado por: Ximena Jara

## COLOCACIONES

### Grafico N° 31 Colocaciones

#### COLOCACIONES PO-02

- Créditos con garante **PO-02-01**
- Créditos Hipotecarios **PO-02-02**
- Recuperación de Cartera. **PO-02-03**
- Informes mensuales de la tasa de morosidad generada en el mes. **PO-02-04**

Fuente: BANCODESARROLLO

Elaborado por: Ximena Jara

**Tabla N° 32 Matriz de Factores Y Eventos de Créditos Hipotecarios**

MACROPROCESO: COLOCACIONES PROCESO: CREDITOS HIPOTECARIOS					
IDENTIFICACIÓN DE FALLAS VS RELACIÓN CON FACTORES DE RIESGO OPERATIVO					
CÓDIGO	ACTIVIDAD 8	RESPONSABLE	FALLA	FACTOR DE RIESGO OPERATIVO	EVENTOS DEL RIESGO
PO-02-02  R-01	El Asesor de Negocios, analiza junto a un abogado la Escritura, y el Título del Registro de la Propiedad.	Asesor de Negocios	No existe un Abogado determinado, para que realice los trámites jurídicos en la Institución.	Personas	Falta de coordinación con Jefe de Agencia, para solicitar un solo proveedor de Servicios Jurídicos.

Fuente: BANCODESARROLLO

Elaborado por: Ximena Jara

**Tabla N° 33 Matriz de Factores Y Eventos de Recuperación de Cartera**

MACROPROCESO: COLOCACIONES PROCESO: RECUPERACION DE CARTERA					
IDENTIFICACIÓN DE FALLAS VS RELACIÓN CON FACTORES DE RIESGO OPERATIVO					
CÓDIGO	ACTIVIDAD 1	RESPONSABLE	FALLA	FACTOR DE RIESGO OPERATIVO	EVENTOS DEL RIESGO
PO-02-03  R-02	Revisan en la base de datos las cuentas pendientes de cobro del mes	Asesor de Negocios	Se enfoca solamente en los créditos con mayor rubro.	Personas	Incumplimiento del Manual de Políticas y Procedimientos, con respecto a la Recuperación de Cartera.

Fuente: BANCODESARROLLO

Elaborado por: Ximena Jara

**Tabla N° 34 Matriz de Factores Y Eventos de Informes de tasa de morosidad**

MACROPROCESO: COLOCACIONES					
PROCESO: INFORMES MENSUALES DE LA TASA DE MOROSIDAD GENERADA EN EL MES.					
IDENTIFICACIÓN DE FALLAS VS RELACIÓN CON FACTORES DE RIESGO OPERATIVO					
CÓDIGO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FALLA	FACTOR DE RIESGO OPERATIVO	EVENTOS DEL RIESGO
PO-02-04  R-03	Emiten reporte de la tasas de morosidad del mes	Asesor de Negocios	Tienen la tasa de morosidad mas representativa a nivel de todas las Agencias	Procesos	Deficiente gestión para recuperación de cartera.

Fuente: BANCODESARROLLO

Elaborado por: Ximena Jara

#### INVERSIONES

**Grafico N° 32 Inversiones**



Fuente: BANCODESARROLLO

Elaborado por: Ximena Jara

**Tabla N° 35 Matriz de Factores Y Eventos de Depósitos a Plazo Fijo**

MACROPROCESO: INVERSIONES					
PROCESO: DEPOSITOS A PLAZO FIJO					
IDENTIFICACIÓN DE FALLAS VS RELACIÓN CON FACTORES DE RIESGO OPERATIVO					
CÓDIGO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FALLA	FACTOR DE RIESGO OPERATIVO	EVENTOS DEL RIESGO
PO-03-01  R-01	Se le proporciona toda información necesaria para que el cliente, considere éste producto.	Asistente Operativa	No existe publicidad para difundir los diferentes productos y servicios que ofrece la Institución.	Procesos	Debilidad de la Institución con respecto al Marketing, estrategias de publicidad y propaganda

Fuente: BANCODESARROLLO

Elaborado por: Ximena Jara

## SERVICIOS DE VENTANILLA

### Grafico N° 33 Servicios de Ventanilla

#### SERVICIOS DE VENTANILLA PO-04

- Depósitos de Fondos **PO-04-01**
- Retiro de Fondos **PO-04-02**
- Recaudación de Servicios **PO-04-03**
- Pago de Servicios **PO-04-04**
- Cierre de caja al concluir las actividades. **PO-04-05**

Fuente: BANCODESARROLLO

Elaborado por: Ximena Jara

**Tabla N° 36 Matriz de Factores Y Eventos de Deposito de Fondos**

MACROPROCESO: SRVICIOS DE VENTANILLA PROCESO: DEPÓSITOS DE FONDOS					
IDENTIFICACIÓN DE FALLAS VS RELACIÓN CON FACTORES DE RIESGO OPERATIVO					
CÓDIGO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FALLA	FACTOR DE RIESGO OPERATIVO	EVENTOS DEL RIESGO
PO-04-01  R-01	Recibe y el dinero en efectivo	Cajero	Están en proceso de adquisición de máquinas contadoras de billetes y monedas	Procesos	Deficiente gestión de Departamento de Compras
CÓDIGO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FALLA	FACTOR DE RIESGO OPERATIVO	EVENTOS DEL RIESGO
PO-04-01  R-02	El cajero ingresa al sistema los datos del cliente y la cantidad a depositarse.	Cajero	El Sistema se congestion a varias veces al día.	Sistemas de Información	Defectuoso Sistema de Información, que se maneja en la Institución.

Fuente: BANCODESARROLLO

Elaborado por: Ximena Jara

**Tabla N° 37 Matriz de Factores y Eventos de Recaudaciones**

MACROPROCESO: SRVICIOS DE VENTANILLA					
PROCESO: RECAUDACIONES					
IDENTIFICACIÓN DE FALLAS VS RELACIÓN CON FACTORES DE RIESGO OPERATIVO					
CÓDIGO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FALLA	FACTOR DE RIESGO OPERATIVO	EVENTOS DEL RIESGO
PO-04-03 R-01	Se genera el comprobante	Cajero	El cajero imprime los comprobantes, pero la calidad de éstos no es adecuada.	Procesos	Obsoleta máquina de impresión

Fuente: BANCODESARROLLO

Elaborado por: Ximena Jara

**Tabla N° 38 Matriz de Factores Y Eventos de Cierre de Caja**

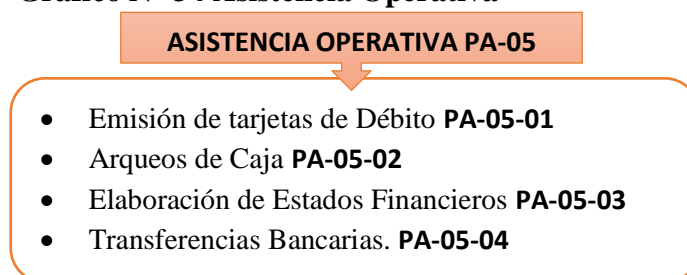
MACROPROCESO: SRVICIOS DE VENTANILLA					
PROCESO: CIERRE DE CAJA AL CONCLUIR EL DIA					
IDENTIFICACIÓN DE FALLAS VS RELACIÓN CON FACTORES DE RIESGO OPERATIVO					
CÓDIGO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FALLA	FACTOR DE RIESGO OPERATIVO	EVENTOS DEL RIESGO
PO-04-05 R-01	En caso de existir faltante, procede a realizar un reporte por el faltante existente.	Cajero	Se han detectado, varios faltantes al cierre caja, al concluir las operaciones diarias.	Personas	Falta de capacitación, al cajero de la Institución.

Fuente: BANCODESARROLLO

Elaborado por: Ximena Jara

#### ASISTENCIA OPERATIVA

**Grafico N° 34 Asistencia Operativa**



Fuente: BANCODESARROLLO

Elaborado por: Ximena Jara



**Tabla N° 39 Matriz de Factores Y Eventos de Emisión de tarjetas de debito**

MACROPROCESO: ASISTENCIA OPERATIVA					
PROCESO: EMISIÓN DE TARJETAS DE DÉBITO					
IDENTIFICACIÓN DE FALLAS VS RELACIÓN CON FACTORES DE RIESGO OPERATIVO					
CÓDIGO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FALLA	FACTOR DE RIESGO OPERATIVO	EVENTOS DEL RIESGO
PA-05-01 R-01	El funcionario envía la solicitud por mail a la Matriz donde se procesa toda la información	Asistente Operativa	La Institución depende directamente de la Matriz para realizar este proceso, el cual tarda mínimo quince días en procesar la solicitud.	Personas	Inadecuada gestión y coordinación para atender solicitudes de las Agencias
CÓDIGO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FALLA	FACTOR DE RIESGO OPERATIVO	EVENTOS DEL RIESGO
PA-05-01 R-02	Una vez lista la tarjeta envía por valija interna a la Agencia para que ésta sea entregada al cliente interesado.	Asistente Operativa	El servicio de Valija Interna que maneja la Institución, tarda mucho en trasladar los documentos a las Agencias.	Procesos.	Deficiente mecanismo de comunicación y traslado de documentos y productos.

Fuente: BANCODesarrollo

Elaborado por: Ximena Jara

**Tabla N° 40 Matriz de Factores Y Eventos de Arqueo de Caja**

MACROPROCESO: ASISTENCIA OPERATIVA					
PROCESO: ARQUEOS DE CAJA					
IDENTIFICACIÓN DE FALLAS VS RELACIÓN CON FACTORES DE RIESGO OPERATIVO					
CÓDIGO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FALLA	FACTOR DE RIESGO OPERATIVO	EVENTOS DEL RIESGO
PA-05-02	Los arqueos de caja se	Asistente Operativa	No se cumple lo especificado en el Manual de Políticas y	Personas	Incumplimiento de Manual de

R-01	realizan solo los días viernes.		Procedimientos que establece que se deben realizar arqueos de cada de forma periódica y sorpresiva.		Procedimiento s, para control de ventanillas.
------	---------------------------------	--	---	--	---

**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara

**Tabla N° 41 Matriz de Factores Y Eventos de elaboración de Estados Financieros**

MACROPROCESO: ASISTENCIA OPERATIVA					
PROCESO: ELABORACION DE ESTADOS FINANCIEROS					
IDENTIFICACIÓN DE FALLAS VS RELACIÓN CON FACTORES DE RIESGO OPERATIVO					
CÓDIGO	ACTIVIDAD 1	RESPONSABLE	FALLA	FACTOR DE RIESGO OPERATIVO	EVENTOS DEL RIESGO
PA-05-03  R-01	La Asistente Operativa del Banco realiza todo el proceso contable y análisis financiero, cada fin de mes.	Asistente Operativa	Existe sobrecarga de trabajo para la persona de Asistencia Operativa, realizando procesos contables y financieros.	Personas	Falta de Personal y retraso en Selección de Vacante.

**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara

**Tabla N° 42 Matriz de Factores Y Eventos de Transferencia de Fondos**

MACROPROCESO: ASISTENCIA OPERATIVA					
PROCESO: TRANSFERENCIA DE FONDOS					
IDENTIFICACIÓN DE FALLAS VS RELACIÓN CON FACTORES DE RIESGO OPERATIVO					
CÓDIGO	ACTIVIDAD 1	RESPONSABLE	FALLA	FACTOR DE RIESGO OPERATIVO	EVENTOS DEL RIESGO
PA-05-04  R-01	Se solicita al Asistente Operativo una transferencia.	Asistente Operativa	No se realiza el servicio de forma directa, debido que a la ausencia de la Asistente Operativa, lo realiza la persona de Servicio al Cliente o	Personas	Inadecuada coordinación y segregación de funciones con el personal de la Institución.

**Tabla N° 43 Matriz de Factores Y Eventos de Selección de Personal**

MACROPROCESO: APOYO					
PROCESO: SELECCIÓN DE PERSONAL					
IDENTIFICACIÓN DE FALLAS VS RELACIÓN CON FACTORES DE RIESGO OPERATIVO					
CÓDIGO	ACTIVIDAD 7	RESPONSABLE	FALLA	FACTOR DE RIESGO OPERATIVO	EVENTOS DEL RIESGO
PA-06-01  R-01	Se envía al Jefe de Talento Humano las carpetas seleccionadas, para que dé el visto bueno.	Jefe de Agencia	Se tarda mínimo un mes en ocupar el puesto vacante requerido por la Institución.	Procesos.	Deficiente Gestión del Departamento de Talento Humano

**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara

**Tabla N° 44 Matriz de Factores Y Eventos de Capacitación de Personal**

MACROPROCESO: APOYO					
PROCESO: CAPACITACIÓN DE PERSONAL					
IDENTIFICACIÓN DE FALLAS VS RELACIÓN CON FACTORES DE RIESGO OPERATIVO					
CÓDIGO	ACTIVIDAD 8	RESPONSABLE	FALLA	FACTOR DE RIESGO OPERATIVO	EVENTOS DEL RIESGO
PA-06-02  R-01	Se trasladan a la Matriz todos los empleados a ser capacitados.	Jefe de Agencia	No se ejecutan todas las capacitaciones están dentro del Plan Operativo Anual.	Procesos	Deficiente coordinación entre el Jefe de Personal y el capacitador

**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara

#### **4.5. Efectos por Eventos de Riesgo Operativo**

Una vez analizados los distintos eventos que generan pérdidas a la Institución, es importante identificar los efectos que pueden producir.

A continuación se realizara un matriz de Causa-Efecto de esta manera, se tendrá una herramienta para la administración de estos riesgos.

## SERVICIO AL CLIENTE

**Tabla N° 45 Identificación de causas y efectos de proceso de Apertura de Cuentas Corrientes para P.N.**

MACROPROCESO: SERVICIO AL CLIENTE						
PROCESO: APERTURA DE CTA. CORRIENTE PARA P.N.						
IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS Y EFECTOS						
CÓDIGO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	EVENTOS DEL RIESGO	CRITERIO	CAUSA	EFECTOS
<b>PO-01-03</b>  <b>R-01</b>	El funcionario da la fecha en que el cliente tiene que acercarse a retirar la chequera.	PERSONA DE SERVICIO AL CLIENTE	Falta de coordinación en la Oficina Matriz para procesar solicitudes.	<b>SBS-Artículo 11 SECCIÓN II.- DEL CONTRATO DE CUENTA CORRIENTE BANCARIA, REGLAMENTO GENERAL DE LA LEY DE CHEQUES</b> Los bancos están obligados a verificar el cumplimiento de los requisitos legales, para la elaboración de los formularios de cheques; la secuencia correlativa de los números, la conservación de los libretines (chequeras) con diligencia y cuidado, bajo su total responsabilidad hasta que éstos sean suministrados a los cuentacorrentistas, en el menor tiempo posible.	No se asigna la competencia de emitir chequeras.  Existe sobrecargo en la Matriz para la emisión de chequeras a todas las Agencias.	Retraso en la entrega de las chequeras al cliente, lo que causa desconformidad en el servicio que presta la Institución.

**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara

**Tabla N° 46 Identificación de causas y efectos de proceso de Atención de Inquietudes y reclamos**

MACROPROCESO: SERVICIO AL CLIENTE						
PROCESO: ATENCIÓN DE INQUIETUDES Y RECLAMOS						
IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS Y EFECTOS						
CÓDIGO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	EVENTOS DEL RIESGO	CRITERIO	CAUSA	EFFECTOS
PO-01-06 R-01	El Jefe de Agencia, trata de corregir esa falencia.	Jefe de Agencia	Debilidad de Control Interno por actividades	La SBS ESTABLECE: Los bancos y mutualistas deberán proporcionar a sus clientes gratuita e ilimitadamente el formulario y el respectivo instructivo para la tramitación de las quejas o consultas vinculadas con la prestación de sus productos o servicios.	No se utiliza el modelo de solicitud de reclamos establecido en la Institución, por lo que el reclamo o sugerencia no se realiza de forma normal. Véase Anexo N° 2.	Reiteración de las inconformidades de los clientes y desconformidad de los servicios que ofrece la Institución.  Generan un disgusto de los clientes, al ignorar sus peticiones.

**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara

**Tabla N° 47 Identificación de causas y efectos del proceso de Entrega de Certificados**

MACROPROCESO: SERVICIO AL CLIENTE						
PROCESO: ENTREGA DE CERTIFICADOS BANCARIOS						
IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS Y EFECTOS						
CÓDIGO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	EVENTOS DEL RIESGO	CRITERIO	CAUSA	EFECTOS
<b>PO-01-07 R-01</b>	Ingresa al Sistema, Modulo Cuenta Activa Y solicita número de cuenta del cliente.	Persona del Servicio al Cliente	Información puede ser manipulada por terceras personas, en contra del titular	<b>REQUISITO BANCODESARROLLO PREVIO A LA REALIZACIÓN DE CUALQUIER TRANSACCIÓN.</b> Todo gestión que el usuario realice en la Institución, tiene que ser sustentada con su Cedula de Identidad y Papeleta de Votación, con el fin de evitar posibles fraudes.	No se cumpla con el requerimiento establecido en la Institución	Utilización errónea de los documentos que pueden afectar los intereses de los clientes

**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara

## COLOCACIONES

**Tabla N° 48 Identificación de causas y efectos del proceso de Otorgamiento de Créditos**

MACROPROCESO: COLOCACIONES						
PROCESO: CRÉDITOS						
IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS Y EFECTOS						
CÓDIGO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	EVENTOS DEL RIESGO	CRITERIO	CAUSA	EFECTOS
PO-02-02 R-01	El Asesor de Negocios, analiza junto a un abogado la Escritura, y el Título del Registro de la Propiedad	Asesor de Negocios	Falta de coordinación con Jefe de Agencia, para solicitar un solo proveedor de Servicios Jurídicos.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BANCODesarrollo, SECCION II CONCESION DE CREDITOS NUMERLA 23 Cuando se realice la cobranza extrajudicial, Debe existir un Asesor Legal que reciba la documentación del caso y procede a una acción de cobranza preparatoria a una acción de cobro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se ha contratado a un Asesor Legal que forme parte de la Institución.</li> </ul>	Excesiva rotación de Abogados, con diferentes procedimientos para realizar el trámite respectivo.  Genera un Gasto variable y mucho mayor que si se tuviera un Profesional de Planta.

**Fuente:** BANCODesarrollo

**Elaborado por:** Ximena Jara

**Tabla N° 49 Identificación de causas y efectos del proceso de Recuperación de Cartera**

MACROPROCESO: COLOCACIONES						
PROCESO: RECUPERACION DE CARTERA						
IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS Y EFECTOS						
CÓDIGO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	EVENTOS DEL RIESGO	CRITERIO	CAUSA	EFECTOS
PO-02-03  R-02	Revisan en la base de datos las cuentas pendientes de cobro del mes	Asesor de Negocios	Incumplimiento del Manual de Políticas y Procedimientos, con respecto a la Recuperación de Cartera.	MANUAL DE POLITICAS BANCODESARROLLO, SECCION III RECUPERACION DE CARTERA NUMERAL 25 Para el proceso de recuperación de cartera, se consideran todos los clientes que tengan cuotas por vencer, sin focalizarse en las condiciones del crédito otorgado.	No se guían en los Manuales, de Concesión de Créditos, accionan de acuerdo a su criterio.	Se generan pérdidas financieras para la Institución.

Fuente: BANCODESARROLLO

Elaborado por: Ximena Jara

**Tabla N°50 Identificación de causas y efectos del proceso de Informes mensuales**

MACROPROCESO: COLOCACIONES						
PROCESO: INFORMES MENSUALES DE LA TASA DE MOROSIDAD GENERADA EN EL MES.						
IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS Y EFECTOS						
CÓDIGO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	EVENTOS DEL RIESGO	CRITERIO	CAUSA	EFECTOS
PO-02-04  R-03	Emiten reporte de la tasas de morosidad del mes	Asesor de Negocios	Deficiente gestión para recuperación de cartera.	MANUAL DE POLITICAS BANCODESARROLLO, SECCION III RECUPERACION DE CARTERA, NUMERAL 2 El Jefe de Agencia debe	Solo se realiza el seguimiento a las cuentas que son representativas, dejando a un lado	La Agencia refleja la deficiente gestión que tiene con respecto a la recuperación de cartera con respecto a las



				analizar continuamente los Informes de los Asesores de Negocios y valorar la tasa de morosidad consolidada, con el fin de tomar acciones preventivas o correctivas para que el riesgo crediticio sobre la Recuperación de Cartera no afecte a los objetivos institucionales propuestos.	los montos bajos, que unificándolas, se hace una cifra significativa.	demás Agencias.
--	--	--	--	---	---	-----------------

**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara

## INVERSIONES

**Tabla N° 51 Identificación de causas y efectos del proceso de Depósitos a Plazo Fijo**

MACROPROCESO: INVERSIONES PROCESO: DEPÓSITOS A PLAZO FIJO						
IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS Y EFECTOS						
CÓDIGO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	EVENTOS DEL RIESGO	CRITERIO	CAUSA	EFFECTOS
<b>PO-03-01</b> <b>R-01</b>	Se le proporciona toda información necesaria para que el cliente, considere éste producto.	Asistente Operativa	Debilidad de la Institución con respecto al Marketing, estrategias de publicidad y propaganda	<b>SBS-SECCIÓN IIL.- MEDIOS PARA LA DIFUSIÓN DE TASAS DE INTERÉS, COMISIONES Y GASTOS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS</b> <b>ARTICULO 13.-</b> La información sobre tasas de interés, tarifas por servicios y gastos que las instituciones del sistema financiero apliquen por sus operaciones activas,	No se realizan campañas Publicitarias a través de medios masivos, para captar clientes.	No todas las personas tienen conocimiento de los productos y servicios que se ofertan.  No se incrementado el número de clientes de manera significativa.

				pasivas, contingentes y servicios, deberá ser difundida a los usuarios por escrito, en sus oficinas de atención al público y en la página web. Adicionalmente, podrá utilizarse para la difusión comunicaciones telefónicas y electrónicas que se dirigirán al usuario; y, de ser del caso, avisos televisivos, radiales y de prensa.		
--	--	--	--	---	--	--

**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara

## SERVICIOS DE VENTANILLA

**Tabla N° 52 Identificación de causas y efectos del proceso de Deposito de Fondos**

MACROPROCESO: SRVICIOS DE VENTANILLA PROCESO: DEPÓSITOS DE FONDOS						
IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS Y EFECTOS						
CÓDIGO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	EVENTOS DEL RIESGO	CRITERIO	CAUSA	EFECTOS
<b>PO-04-01</b>  <b>R-01</b>	Recibe y el dinero en efectivo	Cajero	Deficiente gestión de Departamento Financiero.	MANUAL DE POLITICAS DE BANCODESARROLLO, DEPOSITO DE FONDOS NUMERAL 35. El Directorio al culminar el periodo contable, recepta el Plan Operativo Anual de cada Agencia de Bancodesarrollo, donde se establecen los	Aun no se ejecuta el Presupuesto Anual del año 2014, para la compra de la maquina contadora de billetes.	Deficiente atención al cliente, por el tiempo de retraso que genera el conteo de monedas.

				requerimientos de recursos y suministros, así como el Presupuesto necesario para el desarrollo de cada actividad en las diferentes Áreas, el cual es ejecutado a partir del año siguiente.		
<b>PO-04-01</b>  <b>R-02</b>	El cajero ingresa al sistema los datos del cliente y la cantidad a depositarse.	Cajero	Defectuoso Sistema de Información, que se maneja en la Institución.	SBS- CAPÍTULO V.- DE LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN. Las instituciones controladas deben contar con la tecnología de la información que garantice la captura, procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información de manera oportuna y confiable; evitar interrupciones del negocio y lograr que la información, inclusive aquella bajo la modalidad de servicios provistos por terceros, sea íntegra, confidencial y esté disponible para una apropiada toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se realizan el mantenimiento o de los Equipos de Cómputo de forma Periódica.</li> <li>• Los programas no están actualizados en su totalidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo de pérdida de la Información.</li> <li>• Si el fallo del Sistema es en Ventanilla genera malestar de los clientes.</li> </ul>

**Fuente:** BANCODesarrollo

**Elaborado por:** Ximena Jara

**Tabla N°53 Identificación de causas y efectos del proceso de Pagos**

MACROPROCESO: SRVICIOS DE VENTANILLA						
PROCESO: RECAUDACIONES						
IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS Y EFECTOS						
CÓDIGO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	EVENTOS DEL RIESGO	CRITERIO	CAUSA	EFECTOS
PO-04-03  R-01	Se genera el comprobante	Cajero	El cajero imprime los comprobantes, pero la calidad de éstos no es adecuada.	SBS-CAPÍTULO V.- DE LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION Los elementos de la tecnología que tienen características digitales, magnéticas, inalámbricas, ópticas y otras similares, deben estar en correcto estado, para que sirvan de apoyo técnico a las transferencias electrónicas de información, es decir la forma de enviar y recibir datos, información, archivos o mensajes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de comunicación con la Jefe de Agencia.</li> <li>• No se solicitan a los recursos necesarios para laborar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Malestar en los clientes.</li> <li>• Pone en riesgo la imagen de la Institución</li> <li>• No se cumple con el objetivo principal del servicio.</li> </ul>

**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara

**Tabla N° 54 Identificación de causas y efectos del proceso de Cierre de Caja**

MACROPROCESO: SRVICIOS DE VENTANILLA PROCESO: CIERRE DE CAJA AL CONCLUIR EL DIA						
IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS Y EFECTOS						
CÓDIGO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	EVENTOS DEL RIESGO	CRITERIO	CAUSA	EFECTOS
<b>PO-04-05</b>  <b>R-01</b>	En caso de existir faltante, procede a realizar un reporte por el faltante existente.	Cajero	Falta de capacitación, al cajero de la Institución.	SBS SECCIÓN III.- CARACTERÍSTICAS MÍNIMAS DE LOS ANÁLISIS POR TIPO DE RIESGO, DEL NUMERAL 10 Los equipos computacionales y las aplicaciones informáticas empleadas, tanto en la negociación como en las actividades de control y la función operacional de la tesorería, guardarán correspondencia con la naturaleza, complejidad y volumen de sus actividades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se realiza un seguimiento o a la ejecución del POA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desconocimiento de procesos a realizarse dentro del área a desempeñarse.</li> <li>Deficiente desempeño de las actividades.</li> <li>No se llegan a cumplir los objetivos propuestos.</li> </ul>

**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara

## ASISTENCIA OPERATIVA

**Tabla N° 55 Identificación de causas y efectos del proceso de Emisión de tarjetas de debito**

MACROPROCESO: ASISTENCIA OPERATIVA PROCESO: EMISIÓN DE TARJETAS DE DÉBITO						
IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS Y EFECTOS						
CÓDIGO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	EVENTOS DEL RIESGO	CRITERIO	CAUSA	EFECTOS
<b>PA-05-01</b> <b>R-01</b>	El funcionario envía la solicitud por mail a la Matriz donde se procesa toda la información	Asistente Operativa	Inadecuada gestión y coordinación para atender solicitudes de las Agencias	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA APERTURAR CUENTA CORRIENTE NUMERAL 25 La Oficina Matriz, receptará legalizar y clasificará las solicitudes de las agencias y tramitará según el requerim. de cada una, en un plazo.	Prioridad de la Matriz, por las Agencias más grandes y con mayores solicitudes.	Tiempo de espera es muy prolongado, para un producto que no requiere tanto análisis.
<b>PA-05-01</b> <b>R-01</b>	Una vez lista la tarjeta envía por valija interna a la Agencia para que ésta sea entregada al cliente interesado.	Asistente Operativa	Deficiente mecanismo de comunicación y traslado de documentos y productos.	ARTICULO 40, SECCION VIII DE LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD La compañía contratada por la institución para el transporte de fondos y valores deberá contar con los seguros necesarios que resguarden dichos fondos en caso de robo u otras contingencias.	Exceso de rutas de reparto a todas las Agencias de Ecuador.  Mala coordinación para la distribución de documentos.  Problemas organizativos en el transporte.	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se puede cumplir con los plazos de entrega ofrecidos a los clientes.</li> </ul>

**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara

**Tabla N° 56 Identificación de causas y efectos del proceso de Arqueo de Caja**

MACROPROCESO: ASISTENCIA OPERATIVA PROCESO: ARQUEOS DE CAJA						
IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS Y EFECTOS						
CÓDIGO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	EVENTOS DEL RIESGO	CRITERIO	CAUSA	EFECTOS
PA-05-02  R-01	Los arqueos de caja se realizan solo los días viernes.	Asistente Operativa	Incumplimiento de Procedimientos correspondiente al control de ventanillas.	SBS DE LA GESTIÓN DE PROCESOS SECCION II ASPECTOS GENERALES DE TESORERÍA Se deben establecer procedimientos claros en el manejo seguro del efectivo en las transacciones de tesorería, en todas las instancias de la organización, especialmente en sucursales o agencias	No existe un Tesorero en la Institución que sea el responsable y custodio del dinero del Banco.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las actividades se van a realizar de forma desorganizada.</li> <li>No existe una persona que custodie el dinero, por lo tanto puede existir faltantes o perdidas del dinero.</li> </ul>

**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara

**Tabla N° 57 Identificación de causas y efectos del proceso de elaboración de Estados Financieros**

MACROPROCESO: ASISTENCIA OPERATIVA						
PROCESO: ELABORACION DE ESTADOS FINANCIEROS						
IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS Y EFECTOS						
CÓDIGO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	EVENTOS DEL RIESGO	CRITERIO	CAUSA	EFECTOS
PA-05-03  R-01	La Asistente Operativa del Banco realiza todo el proceso contable y análisis financiero, cada fin de mes.	Asistente Operativa	Falta de Personal y retraso en Selección de Vacante.	SBS SECCIÓN II.- FACTORES DEL RIESGO OPERATIVO DE LOS PROCESOS DE INCORPORACIÓN Comprenden la planificación de necesidades, el reclutamiento, la selección, la contratación e inducción del personal que se requiere en la Institución.	No existe una Auxiliar, que colabora con la Asistente Operativa en el desarrollo de las actividades.	No se concluyen todas las actividades, según el tiempo previsto.  Malestar para la Asistente Operativa, por exceso de labores

**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara



**Tabla N° 58 Identificación de causas y efectos del proceso de Transferencia de Fondos**

MACROPROCESO: ASISTENCIA OPERATIVA						
PROCESO: TRANSFERENCIA DE FONDOS						
IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS Y EFECTOS						
CÓDIGO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	EVENTOS DEL RIESGO	CRITERIO	CAUSA	EFECTOS
PA-05-03  R-01	Se solicita al Asistente Operativo una transferencia.	Asistente Operativa	Inadecuada coordinación y segregación de funciones con el personal de la Institución.	Todas las transacciones de dinero como giros de cheques, transferencias nacionales e internacionales, compraventa de títulos, deben tener controles de firmas o claves duales, con diferentes niveles jerárquicos y ser codificadas por lo menos trimestralmente y de manera obligatoria cuando el responsable de una de éstas deje de prestar sus servicios en la institución	No existe un Contador que realice las actividades.	El tiempo de espera para el servicio de transferencias bancarias es excesivo, lo que ocasiona incomodidad en los clientes.

**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara

## SELECCIÓN DE PERSONAL

**Tabla N° 59 Identificación de causas y efectos del proceso de selección de Personal**

MACROPROCESO: APOYO						
PROCESO: SELECCIÓN DE PERSONAL						
IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS Y EFECTOS						
CÓDIGO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	EVENTOS DEL RIESGO	CRITERIO	CAUSA	EFFECTOS
PA-06-01 R-01	Se envía al Jefe de Talento Humano las carpetas seleccionadas, para que dé el visto bueno.	Jefe de Agencia	Deficiente Gestión del Departamento de Talento Humano	SBS-SECCION IIDE LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS En el proceso de selección del personal, además de analizar el nivel técnico y académico de los funcionarios, se deberá evaluar sus antecedentes personales, laborales y profesionales	El tiempo de espera para que la vacante sea ocupada es mínimo un mes.	Retraso en las actividades que tiene que realizar el nuevo empleado de la Institución.

**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara

**Tabla N° 60 Identificación de causas y efectos del proceso de Capacitación de Personal**

<b>MACROPROCESO: APOYO</b> <b>PROCESO: CAPACITACIÓN DE PERSONAL</b> <b>IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS Y EFECTOS</b>						
<b>CÓDIGO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>EVENTOS DEL RIESGO</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFECTOS</b>
<b>PA-06-02</b>  <b>R-01</b>	Se trasladan a la Matriz todos los empleados a ser capacitados.	Jefe de Agencia	Deficiente coordinación entre el Jefe de Personal y el capacitador	<b>SBS-SECCIÓN II.- FACTORES DEL RIESGO OPERATIVO LOS PROCESOS DE PERMANENCIA</b> Los proceso de permanencia, que cubren la creación de condiciones laborales idóneas; la promoción de actividades de capacitación y formación que permitan al personal aumentar y perfeccionar sus conocimientos, competencias y destrezas; la existencia de un sistema de evaluación del desempeño; desarrollo de carrera; rendición de cuentas; e incentivos que motiven la adhesión a los valores y controles institucionales, debe ejecutarse dentro de los términos previstos por el Banco.	No se consolidan los términos para que se ejecute la capacitación establecida en el POA.	Desconocimiento de nuevas Leyes, Normativas, Reglamentos o Reformas en el Sistema de la Superintendencia de Bancos Y seguros.  Inquietudes que no puedan ser aclaradas y que afecten al proceso de adaptación del cambio de COAC a Banco.

#### 4.6 Asignación de Frecuencia y Severidad al Evento de Riesgo Operativo

La etapa de Medición, se basa en una evaluación cualitativa de riesgos, tomando en cuenta la probabilidad y consecuencia a los que está expuesta la Institución, permitiendo tomar medidas preventivas y correctivas.

El análisis cualitativo que se realizara tendrá escalas de Valoración, las que nos llevara a tener un enfoque global del perfil de riesgos que BANCODESARROLLO, tiene.

Los Componentes del Riesgo son:

- Evento (Peligro)
- Probabilidad (Frecuencia)
- Consecuencia (Severidad)

Riesgo = Probabilidad x Consecuencia

##### 4.6.1 Escalas de Valoración

###### 4.6.1.1. Escala para Probabilidad de Ocurrencia

Tabla N° 61 Escala de Probabilidad de Ocurrencia

CATEGORIA	VALOR	DESCRIPCION
Casi certeza	5	Riesgo cuya probabilidad es muy alta, es decir, se tiene plena seguridad que éste se presente, tiende al 100%.
Probable	4	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es alta, es decir, se tiene entre 75% a 95% de seguridad que éste se presente.

Moderado	3	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia, es media, es decir, tiene entre 51% a 74% de seguridad que éste se presente.
Improbable	2	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia, es media, es decir, tiene entre 26% a 50% de seguridad que éste se presente.
Muy improbable	1	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia, es media, es decir, tiene entre 1% a 25% de seguridad que éste se presente

**Fuente:** (Reyes, 2012, pág. 33)

**Elaborado por:** Ximena Jara

#### 4.6.1.2 Escala para materialidad del Impacto

**Tabla N° 62 Escala de Materialidad del Impacto**

<b>CATEGORIA</b>	<b>VALOR</b>	<b>DESCRIPCION</b>
Catastróficas	5	Riesgo cuya materialización influye directamente en el cumplimiento de la misión, pérdida patrimonial o deterioro de la imagen, dejando además sin funcionar totalmente o por un período importante de tiempo, los programas o servicios que entrega la institución.
Mayores	4	Riesgo cuya materialización dañaría significativamente el patrimonio, imagen o logro de objetivos sociales. Además, se requeriría una cantidad importante de tiempo de la alta dirección en investigar y corregir los daños
Moderadas	3	Riesgo cuya materialización causaría ya sea una pérdida importante en el patrimonio o un deterioro significativo de la imagen. Además, se requeriría una cantidad de tiempo importante de la alta dirección en investigar

		y corregir los daños.
Menores	2	Riesgo que causa un daño en el patrimonio o imagen, que se puede corregir en el corto tiempo y que no afecta el cumplimiento de los objetivos estratégicos
Insignificantes	1	Riesgo que puede tener un pequeño o nulo efecto en la institución.

**Fuente:** (Reyes, 2012, pág. 33)

**Elaborado por:** Ximena Jara

**Tabla N° 63 Matriz de Valoración del Riesgo**

<b>PROCESO</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>EVENTO DE RIESGO OPERATIVO</b>	<b>FALLA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>SEVERIDAD</b>
APERTURA DE CTA. CORRIENTE PARA P.N.	PO-01-03 R-01	Falta de coordinación en la Oficina Matriz para procesar solicitudes de chequeras.	La solicitud debe ser enviada a la Matriz y se tarda mínimo 15 días en enviar chequera a la Agencia que lo solicita	Casi certeza	Menores
ATENCIÓN DE INQUIETUDES Y RECLAMOS	PO-01-06 R-01	Debilidad de Control Interno por actividades	No da un seguimiento a esa debilidad que dificulta la consecución de los objetivos Institucionales.	Probable	Menores
ENTREGA DE CERTIFICADOS BANCARIOS	PO-01-07 R-01	Información puede ser manipulada por terceras personas, en contra del titular	No se solicita la Cedula de Identidad, el documento puede ser solicitado por un tercera persona.	Moderado	Menores
<b>PROCESO</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>EVENTO DE RIESGO OPERATIVO</b>	<b>FALLA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>SEVERIDAD</b>



CREDITOS HIPOTECARIOS	PO-02-02  R-01	Falta de coordinación con Jefe de Agencia, para solicitar un solo proveedor de Servicios Jurídicos.	No existe un Abogado determinado, para que realice los trámites jurídicos en la Institución.	Probable	Insignificante
RECUPERACION DE CARTERA	PO-02-03  R-02	Incumplimiento del Manual de Políticas y Procedimientos, con respecto a la Recuperación de Cartera.	Se enfoca solamente en los créditos con mayor rubro.	Probable	Mayores
INFORMES MENSUALES DE LA TASA DE MOROSIDAD GENERADA EN EL MES.	PO-02-04  R-03	Deficiente gestión para recuperación de cartera.	Tienen la tasa de morosidad más representativa a nivel de todas las Agencias	Casi certeza	Moderadas
<b>PROCESO</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>EVENTO DE RIESGO OPERATIVO</b>	<b>FALLA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>SEVERIDAD</b>
DEPOSITOS A PLAZO FIJO	PO-03-01	Debilidad de la Institución con respecto	No existe publicidad para difundir los diferentes	Probable	Moderada

	R-01	al Marketing, estrategias de publicidad y propaganda.	productos y servicios que ofrece la Institución.		
<b>PROCESO</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>EVENTO DE RIESGO OPERATIVO</b>	<b>FALLA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>SEVERIDAD</b>
DEPÓSITOS DE FONDOS	PO-04-01  R-01	Deficiente gestión de Departamento de Compras	Están en proceso de adquisición de máquinas contadoras de billetes y monedas	Moderado	Menores
DEPÓSITOS DE FONDOS	PO-04-01  R-02	Defectuoso Sistema de Información, que se maneja en la Institución.	El Sistema se congestiona varias veces al día.	Casi certeza	Moderada
RECAUDACIONES Y PAGOS	PO-04-03  R-01	Defectuosa máquina de impresión	El cajero imprime los comprobantes, pero la calidad de éstos no es adecuada.	Probable	Insignificante
CIERRE DE CAJA AL CONCLUIR EL DIA	PO-04-04  R-01	Falta de capacitación, al cajero de la Institución.	Se han detectado, varios faltantes al cierre caja, al concluir las operaciones diarias.	Moderado	Menores
<b>PROCESO</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>EVENTO DE RIESGO OPERATIVO</b>	<b>FALLA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>SEVERIDAD</b>

EMISIÓN DE TARJETAS DE DÉBITO	PA-05-01  R-01	Inadecuada gestión y coordinación para atender solicitudes de las Agencias	La Institución depende directamente de la Matriz para realizar este proceso, el cual tarda mínimo quince días en procesar la solicitud.	Probable	Menores
EMISIÓN DE TARJETAS DE DÉBITO	PA-05-01  R-02	Deficiente mecanismo de comunicación y traslado de documentos y productos.	El servicio de Valija Interna que maneja la Institución, tarda mucho en trasladar los documentos a las Agencias.	Probable	Menores
ARQUEOS DE CAJA	PA-05-02  R-01	Incumplimiento de Manual de Procedimientos, para control de ventanillas.	No se cumple lo especificado en el Manual de Políticas y Procedimientos que establece que se deben realizar arqueos de cada de forma periódica y sorpresiva.	Probable	Mayores
ELABORACIO N DE ESTADOS FINANCIEROS	PA-05-03  R-01	Falta de Personal y retraso en Selección de Vacante.	Existe sobrecarga de trabajo para la persona de Asistencia Operativa, realizando procesos contables y financieros.	Probable	Moderada
	PA-05-04	Inadecuada coordinación y segregación de	No se realiza el servicio de forma directa, debido que a la	Moderado	Menores

TRANSFERENCIA DE FONDOS	R-01	funciones con el personal de la Institución.	ausencia de la Asistente Operativa, lo realiza la persona de Servicio al Cliente o Cajero.		
<b>PROCESO</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>EVENTO DE RIESGO OPERATIVO</b>	<b>FALLA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>SEVERIDAD</b>
SELECCIÓN DE PERSONAL	PA-06-01 R-01	Deficiente Gestión del Departamento de Talento Humano	Se tarda mínimo un mes en ocupar el puesto vacante requerido por la Institución.	Casi certeza	Menores
CAPACITACIÓN DE PERSONAL	PA-06-02 R-01	Deficiente coordinación entre el Jefe de Personal y el capacitador	No se ejecutan todas las capacitaciones están dentro del Plan Operativo Anual.	Probable	Moderada

**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara

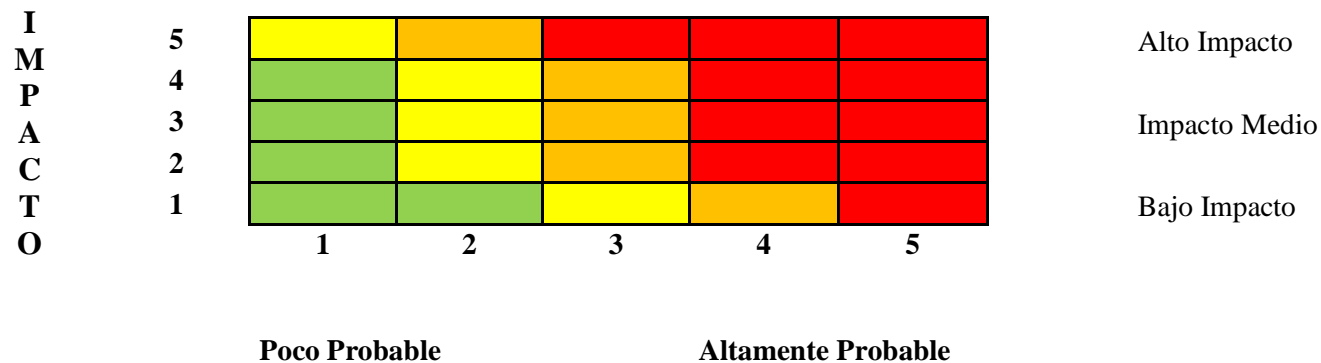
## 4.7 Matriz De Riesgos

La Matriz de Riesgos es un instrumento de control, que permite identificar las actividades de una Institución, así como las áreas críticas, donde se necesita poner énfasis, para de esta manera contribuir al logro de los objetivos.

La información receptada en la investigación, servirá para realizar la Matriz de Riesgos, considerando la probabilidad de ocurrencia, así como la materialidad del impacto, con la que realizaremos un diagnóstico de la situación global del Banco.

Se realizara la construcción por 5 cuadrantes:


### Grafico N° 19 Cuadrante de Impacto y Frecuencia



**Fuente:** BANCODESARROLLO  
**Elaborado por:** Ximena Jara

**MATRIZ DE RIESGOS OPERATIVOS BANCODESARROLLO AGENCIA RIOBAMBA**

**Tabla N° 64 Matriz de Riesgo Operativos**

		MATRIZ DE RIESGO OPERATIVOS				
O C U R R E N C I A	Casi certeza 5	5	<b>PO-01-03 R-01 PA-06-01 R-01</b> 10	<b>PO-02-04 R-03 PO-04-01 R-02</b> 15	24	25
	Probable 4	<b>PO-02-02 R-01  PO-04-03 R-01</b> 4	<b>PO-01-06 R-01  PA-05-01 R-01  PA-05-01 R-02</b> 8	<b>PO-03-01 R-01  PA-05-03 R-01  PA-06-02 R-01</b> 12	<b>PO-02-03 R-02  PA-05-02 R-01</b> 20	20

	Moderado 3		PO-01-07 R-01 PO-04-01 R-01 PO-04-04 R-01 PA-05-04 R-01			
		3	6	9	16	15
	Improbable 2	2	4	6	12	10
	Muy improbable 1	1	2	3	8	5
		Insignificante 1	Menores 2	Moderada 3	Mayores 4	Catastróficas 5
	<b>IMPACTO</b>					

**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara

#### 4.8 Construcción de Perfil de Riesgo

Los procesos con calificación roja son los Riesgo Critico, y son los que más énfasis deben tener, implantando el control apropiado y monitoreando su efectividad.

El Análisis de Perfil de Riesgo, refleja el grado de aceptabilidad de acuerdo al nivel de resultados de valoración de la matriz antes realizada, de esta manera se podrá prevenir, transferir, mitigar o asumir el riesgo.

## MATRIZ DEL PERFIL DE RIESGO

Tabla N° 65 Matriz del Perfil de Riesgo

Macroproceso	Proceso	Código	Factor de Amenaza	Ocurrencia	Impacto	Ocurrencia x Impacto	Perfil de Riesgo	
SERVICIO AL CLIENTE	APERTURA DE CTA. CORRIENTE PARA P.N.	PO-01-03 R-01	Falta de coordinación en la Oficina Matriz para procesar solicitudes	Casi certeza	Menores	10	Alto	
SERVICIO AL CLIENTE	ATENCIÓN DE INQUIETUDES Y RECLAMOS	PO-01-06 R-01	Debilidad de Control Interno por actividades	Probable	Menores	8	Medio	
SERVICIO AL CLIENTE	ENTREGA DE CERTIFICADOS BANCARIOS	PO-01-07 R-01	Información puede ser manipulada por terceras personas, en contra del titular	Moderado	Menores	6	Medio	
COLOCACIONES	CRÉDITOS HIPOTECARIOS	PO-02-02 R-01	Falta de coordinación con Jefe de Agencia, para solicitar un solo proveedor de Servicios Jurídicos.	Probable	Insignificante	4	Bajo	
COLOCACIONES	RECUPERACION DE CARTERA	PO-02-03 R-02	Incumplimiento del Manual de Políticas y Procedimientos, con respecto a la Recuperación de Cartera.	Probable	Mayores	20	Critico	



COLOCACIONES	INFORMES MENSUALES DE LA TASA DE MOROSIDAD GENERADA EN EL MES.	PO-02-04 R-03	Deficiente gestión para recuperación de cartera.	Casi certeza	Moderadas	15	<b>Crítico</b>	
INVERSIONES	DEPOSITOS A PLAZO FIJO	PO-03-01 R-01	Debilidad de la Institución con respecto al Marketing, estrategias de publicidad y propaganda.	Probable	Moderada	12	<b>Alto</b>	
SERVICIOS DE VENTANILLA	DEPÓSITOS DE FONDOS	PO-04-01 R-01	Deficiente gestión de Departamento de Compras	Moderado	Menores	6	<b>Medio</b>	
SERVICIOS DE VENTANILLA	DEPÓSITOS DE FONDOS	PO-04-01 R-02	Defectuoso Sistema de Información, que se maneja en la Institución.	Casi certeza	Moderada	15	<b>Crítico</b>	
SERVICIOS DE VENTANILLA	RECAUDACIONES Y PAGOS	PO-04-03 R-01	Defectuosa máquina de impresión	Probable	Insignificante	4	<b>Bajo</b>	
SERVICIOS DE VENTANILLA	CIERRE DE CAJA AL CONCLUIR EL DIA	PO-04-04 R-01	Falta de capacitación, al cajero de la Institución.	Moderado	Menores	6	<b>Medio</b>	
ASISTENCIA OPERATIVA	EMISIÓN DE TARJETAS DE DÉBITO	PA-05-01 R-01	Inadecuada gestión y coordinación para atender solicitudes de las Agencias	Probable	Menores	8	<b>Medio</b>	

ASISTENCIA OPERATIVA	EMISIÓN DE TARJETAS DE DÉBITO	PA-05-01 R-02	Deficiente mecanismo de comunicación y traslado de documentos y productos.	Probable	Menores	8	Medio	
ASISTENCIA OPERATIVA	ARQUEOS DE CAJA	PA-05-02 R-01	Incumplimiento de Manual de Procedimientos, para control de ventanillas.	Probable	Mayores	20	Crítico	
ASISTENCIA OPERATIVA	ELABORACION DE ESTADOS FINANCIEROS	PA-05-03 R-01	Falta de Personal y retraso en Selección de Vacante.	Probable	Moderada	12	Alto	
ASISTENCIA OPERATIVA	TRANSFERENCIA DE FONDOS	PA-05-04 R-01	Inadecuada coordinación y segregación de funciones con el personal de la Institución.	Moderado	Menores	6	Medio	
APOYO	SELECCIÓN DE PERSONAL	PA-06-01 R-01	Deficiente Gestión del Departamento de Talento Humano	Casi certeza	Menores	10	Alto	
	CAPACITACIÓN DE PERSONAL	PA-06-02 R-01	Deficiente ejecución del Plan Operativo Anual	Probable	Moderada	12	Alto	

**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara

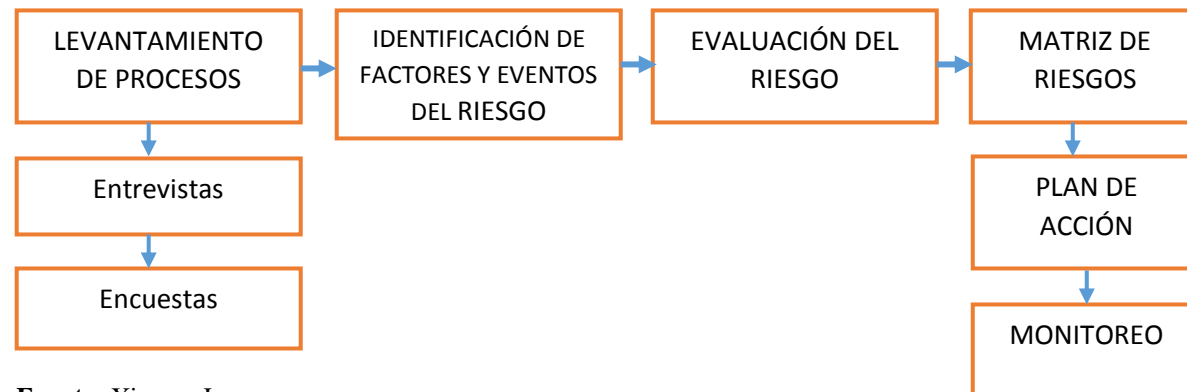
#### 4.9 Plan de Acción

Un plan de acción es una herramienta que proporciona un modelo para llevar a cabo el proceso de acción de una empresa. Conduce al usuario a través de un formato básico de planeación de acción, paso por paso, cubriendo todos los elementos básicos. Siguiendo este formato, cualquier proyecto u organización podrá preparar un plan de acción en el contexto de un marco de una planeación estratégica. (Sagaon, 2011, pág. s/n)

Con el Plan de Acción, se busca mitigar o disminuir el riesgo, este incluirá las actividades a implementarse, los responsables de su ejecución y los recursos necesarios para hacerlo, esto debe ser socializado con el Nivel Ejecutivo de la Institución, para que analice y realice las acciones correspondientes.

##### 4.10.1 Metodología para llegar al Plan de Acción

**Grafico N° 20 Metodología para llegar al Plan de Acción**



**Fuente:** Ximena Jara  
**Elaborado por:** Ximena Jara

## MATRIZ DE PLAN DE ACCIÓN

Tabla N° 66 Matriz del Plan de Acción

Proceso	Código	Evento del Riesgo	Perfil de Riesgo	Plan de Acción	Actividades	Responsables	Coordinador	Recursos
APERTURA DE CTA. CORRIENTE PARA P.N.	PO-01-03 R-01	Falta de coordinación en la Oficina Matriz para procesar solicitudes de chequeras	<b>Alto</b>	Definir sugerencias a la Matriz	Dar a conocer a la Matriz esta deficiencia	Asistente Operativa	Jefe de Agencia	Materiales
					Solicitar medida de gestión para la recepción de solicitudes y su respuesta inmediata.			
ATENCIÓN DE INQUIETUDE S Y RECLAMOS	PO-01-06 R-01	Debilidad de Control Interno por actividades	<b>Medio</b>	Legalizar los reclamos o sugerencias	Solicitar que el formulario de quejas sea llenado.	Servicio al Cliente	Jefe de Agencia	Materiales, Humanos
					Dar un seguimiento a las solicitudes, a través de Indicadores de Eficiencia.			
ENTREGA DE CERTIFICADOS BANCARIOS	PO-01-07 R-01	Información puede ser manipulada por terceras personas, en contra del	<b>Medio</b>	Establecer mecanismos de control para la emisión de Certificados	Solicitar documentos de identificación.	Servicio al Cliente	Jefe de Agencia	Materiales, Humano, Tecnológico.
					Justificar el requerimiento del Certificado.			

		titular		.	Seguimiento del Perfil de Cliente.			
CRÉDITOS HIPOTECARIOS	PO-02-02 R-01	Falta de coordinación con Jefe de Agencia, para solicitar un solo proveedor de Servicios Jurídicos.	Bajo	Requerimiento de personal	Solicitar a la Matriz un Asesor Jurídico, que sea permanente dentro de la Institución.	Asesor de Negocios	Jefe de Recursos Humanos	Humanos
RECUPERACION DE CARTERA	PO-02-03 R-02	Incumplimiento del Manual de Políticas y Procedimientos, con respecto a la Recuperación de Cartera.	Critico	Evaluar y dar seguimiento al cumplimiento de Manuales ya establecidos	Actualizar y socializar Manuales.	Jefe de Agencia	Jefe de Recursos Humanos	Materiales
					Valorar el desempeño Laboral			
					Sancionar incumplimiento de Políticas.			
INFORMES MENSUALES DE LA TASA DE MOROSIDAD GENERADA EN EL MES.	PO-02-04 R-03	Deficiente gestión para recuperación de cartera.	Critico	Reestructurar las estrategias de Recuperación de Cartera	Incentivar económicamente a los Asesores para mejorar rendimiento. Motivar a los buenos clientes según su regularidad de pago.	Asesor de Negocios	Jefe de Agencia	Humanos

DEPOSITOS A PLAZO FIJO	PO-03-01 R-01	Debilidad de la Institución con respecto al Marketing, estrategias de publicidad y propaganda.	<b>Alto</b>	Coordinar con Departamento de Marketing	Mejorar atención en la Institución, para que el cliente sea el principal vocero de publicidad.	Nivel Operativo, Jefe de Agencia.	Jefe de Agencia	Humanos, Materiales, Tecnológicos
					Proponer estrategias televisivas y radiales.			
					Participar en eventos sociales con Auspicios			
DEPÓSITOS DE FONDOS	PO-04-01 R-01	Deficiente gestión de Departamento de Compras	<b>Medio</b>	Definir políticas para solicitud de adquisiciones	Determinar los requerimientos prioritarios para la Institución dentro del Presupuesto Anual de la Agencia.	Jefe de Agencia	Departamento de Compras	Humanos, Materiales
					Solicitar guía de manejo de equipos.			
DEPÓSITOS DE FONDOS	PO-04-01 R-02	Defectuoso Sistema de Información, que se maneja en la Institución.	<b>Critico</b>	Establecer mejoras en los Sistemas de Información	Solicitar reposición de los equipos tecnológicos.	Jefe de Agencia	Departamento de Sistemas	Humanos, Tecnológicos
					Respaldar información en otras fuentes de			

					almacenamiento			
					Hacer requerimiento de actualización de Programas FINANCIAL 2.8.			
RECAUDACIONES Y PAGOS	PO-04-03 R-01	Defectuosa máquina de impresión.	<b>Bajo</b>	Aplicación de Políticas de Control de Bienes	Solicitar anticipadamente los suministros que la Institución requiere.	Jefe de Agencia	Departamento de Compras	Materiales, Tecnológicos
					Determinar la responsabilidad que tiene cada funcionario con los materiales y equipos que se les entrega.			
					Codificar los bienes			
CIERRE DE CAJA AL CONCLUIR EL DIA	PO-04-04 R-01	Falta de capacitación, al cajero de la Institución.	<b>Medio</b>	Adoptar medidas de pre-contratación	Realizar inducción al personal que ingresa a la Institución	Jefe de Agencia	Jefe de Talento Humano	Materiales, Humanos
					Evaluar las capacitaciones			
EMISIÓN DE TARJETAS DE DÉBITO	PA-05-01 R-01	Inadecuada gestión y coordinación para atender	<b>Medio</b>	Coordinación con la Oficina Matriz	Solicitar autorización para que la Agencia emita las tarjetas.	Asistente Operativa	Gerente General	

		solicitudes de las Agencias			Capacitación sobre la emisión de tarjetas para que el servicio sea eficiente			
EMISIÓN DE TARJETAS DE DÉBITO	PA-05-01 R-02	Deficiente mecanismo de comunicación y traslado de documentos y productos.	<b>Medio</b>	Mejorar la gestión de movilización, coordinando la Oficina Matriz con la Empresa de Courier contratada.	Analizar la eficiencia de la empresa que presta el servicio de valija interna a la Institución.	Jefe de Agencia	Departamento de Logística	Humanos Materiales, Tecnológicos
					Solicitar rutas, de acuerdo a las prioridades de cada Agencia.			
ARQUEOS DE CAJA	PA-05-02 R-01	Incumplimiento de Manual de Procedimientos, para control de ventanillas.	<b>Critico</b>	Supervisión de la actividad	Realizar arqueos de caja de forma sorpresiva y periódica	Asistente Operativa	Jefe de Agencia	
					Verificar cuadros de caja con dctos. Físicos y contables.			
ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS	PA-05-03 R-01	Falta de Personal y sobrecarga de trabajo.	<b>Alto</b>	Coordinación con Departamento Humano	Solicitar auxiliar	Asistente Operativa	Jefe de Talento Humano	Humanos



TRANSFERENCIA DE FONDOS	PA-05-04 R-01	Inadecuada coordinación y segregación de funciones con el personal de la Institución.	<b>Medio</b>	Invertir en Contratación de personal según requerimiento de la Agencia.	Analizar de acuerdo al perfil de puesto, para direccionar al personal y segregar funciones.	Jefe de Agencia	Jefe de Talento Humano	Humanos
SELECCIÓN DE PERSONAL	PA-06-01 R-01	Deficiente Gestión del Departamento de Talento Humano	<b>Alto</b>	Definir qué vacante existe, para acelerar proceso de contratación de personal	Dar a conocer de forma inmediata el requerimiento del puesto en medios de comunicación masivos	Jefe de Agencia	Jefe de Talento Humano	Humanos
CAPACITACIÓN DE PERSONAL	PA-06-02 R-01	Deficiente ejecución del Plan Operativo Anual	<b>Alto</b>	Coordinar el Jefe de Personal con el Capacitador	Definir logística para que se ejecuten las capacitaciones Analizar en qué área se requiere la capacitación, para mejorar rendimiento del empleado.	Jefe de Agencia	Jefe de Talento Humano	Humanos, materiales

**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara

#### 4.10 Verificación de Hipótesis

**Tabla N° 67 Preguntas de Verificación de Hipótesis**

<b>FACTOR</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
¿Cree usted que el diseño de un modelo de gestión incidirá en la disminución y mejoramiento de los procesos operativo?	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>10</b>
¿Cree usted que al identificar, evaluar y administrar el riesgo operativo se proporcionará una fuente objetiva de información a la institución?	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>10</b>
¿Usted tiene conocimiento acerca de la normativa emitida por la superintendencia de bancos y seguros sobre el riesgo operativo?	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>10</b>
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>30</b>

**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara

**Tabla N° 68 Valoración de Respuestas**

<b>FACTOR</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
¿Cree usted que el diseño de un modelo de gestión incidirá en la disminución y mejoramiento de los procesos operativo?	<b>6,67</b>	<b>3,33</b>	<b>10,00</b>
¿Cree usted que al identificar, evaluar y administrar el riesgo operativo se proporcionará una fuente objetiva de información a la institución?	<b>6,67</b>	<b>3,33</b>	<b>10,00</b>
¿Usted tiene conocimiento acerca de la normativa emitida por la superintendencia de bancos y seguros sobre el riesgo operativo?	<b>6,67</b>	<b>3,33</b>	<b>10,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>20,00</b>	<b>10,00</b>	<b>30,00</b>

**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara

**Tabla N° 69 Frecuencias Observadas**

<b>FRECUENCIAS OBSERVADAS</b>		
<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
9	1	10
8	2	10
3	7	10
<b>20</b>	<b>10</b>	<b>30</b>

**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara

**Fórmula de cálculo de las frecuencias observadas**

$$E = \frac{\text{Total de la fila} * \text{Total de la columna}}{\text{Total General}}$$

$$E = \frac{20 * 10}{30}$$

$$E = 6,67$$

$$E = \frac{10 * 10}{30}$$

$$E = 3,33$$

**Tabla N° 70 Frecuencias Esperadas**

<b>FRECUENCIAS ESPERADAS</b>		
<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
6,67	3,33	10,00
6,67	3,33	10,00
6,67	3,33	10,00
<b>20,00</b>	<b>10,00</b>	<b>30,00</b>

**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara

### Formulación de Hipótesis

**H<sub>0</sub>** = El Diseño de un Modelo de Gestión para la administración del riesgo operativo en el BANCODESARROLLO, Agencia Riobamba, Provincia de Chimborazo, no incidirá en la mitigación y mejoramiento de los procesos de la Institución.

**H<sub>t</sub>** = El Diseño de un Modelo de Gestión para la administración del riesgo operativo en el BANCODESARROLLO, Agencia Riobamba, Provincia de Chimborazo, si incidirá en la mitigación y mejoramiento de los procesos de la Institución.

### Nivel de significatividad de las frecuencias

- Nivel de confianza

Confianza = 95%                      Error = 5%

Confianza = 99%                      Error = 1%

- Grados de libertad

**Grados de libertad (GL) =  $(\text{Número de filas} - 1)(\text{Números de columnas} - 1)$**

**Grados de libertad (GL) =  $(3 - 1)(2 - 1)$**

**Grados de libertad (GL) =  $(2)(1)$**

**Grados de libertad (GL) =  $(2)$**

$\infty = 5.9915$

## CHI CUADRADO

**Formula:**

$$X^2 = \frac{\sum(O - E)^2}{E}$$

**Donde:**

$X^2$  = Chi Cuadrado

$\sum$  = Sumatoria

O = Frecuencia observada

E = Frecuencia esperada

$\alpha = 0.05$  Grado de significancia

O – E = Frecuencia observada – Frecuencia esperada

$(O - E)^2$  = Frecuencia observada – Frecuencia esperada al cuadrado

## CÁLCULO DE CHI CUADRADO

**Tabla N°71 Cálculo de Chi Cuadrado**

O	E	$((O-E)^2)/E$
9	6,67	0,82
8	6,67	0,27
3	6,67	2,02
1	3,33	1,63
2	3,33	0,53
7	3,33	4,03
<b>30</b>	<b>30,00</b>	<b>9,30</b>

**Fuente:** BANCOCESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara

## ANÁLISIS

La hipótesis planteada es afirmativa es decir, permitirá asegurar de una forma razonable las operaciones administrativas y operativas, tomando como base la variable dependiente e independiente las mismas que fueron expuestas en las encuestas aplicadas al Banco, siendo el valor calculado de 9,30 > que 5,99 con 2 grados de libertad, el mismo que es mayor, es por eso que nuestra hipótesis es aceptada en esta investigación.

## **CONCLUSIONES**

- De acuerdo al estudio realizado se ha determinado que dentro de la Institución, existen Manuales de Políticas y Procedimientos, los mismos que no han sido socializados a todo el personal del Banco.
- BANCODESARROLLO, no tiene experiencia como entidad bancaria, por lo que aún tiene deficiencias en algunas áreas de la Institución.
- Los Sistemas de Información del Banco no son los adecuados, existe congestión en el navegador y los ordenadores no funcionan correctamente.
- Existen eventos que han generado pérdidas a la Institución, tales como faltantes de caja, retraso en la entrega de productos financieros y duplicidad de funciones entre el personal.
- Establecido el levantamiento de información se pudo observar que no se ejecuta en su totalidad el presupuesto asignado a cada Agencia.

## **RECOMENDACIONES**

- La responsable de la Institución deberá socializar los Manuales de Políticas y Procedimientos previamente establecidos, con el fin de estandarizar las actividades.
- Se deben realizar capacitaciones permanentes al personal de la Institución, con el objetivo de adquirir conocimientos sobre las leyes emitidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros a las que tiene que acogerse como nueva entidad Financiera.
- Se debe restablecer el Sistema Informático de la institución, con el fin de realizar las operaciones de manera exacta y presentar información oportuna.
- El nivel directivo de Bancodesarrollo, debe analizar los eventos que generan pérdidas a la Institución y poner en práctica el Plan de Acción propuesto en esta investigación.
- La Institución debe considerar y asignar el Presupuesto que se realiza cada año, proporcionado a cada Agencia los recursos y suministros necesarios, para que las actividades se realicen de manera coordinada.

## **BIBLIOGRAFIA**

1. Bernal, C. (2010) Metodología de la investigación. Bogota: Pearson Educación.
2. Delgado, H. M. (2011) Gestión Integral de Riesgos y Seguros para empresas de Servicios, Comercio e Industria. Bogotá: Ecoe Ediciones.
3. Estupiñan, R. (2006) Control Interno y Fraudes. Bogotá: Ecoe Ediciones.
4. García, E., et al (2008) Planeación Estratégica. México: Trillas S.A.
5. Hernandez, A., et al (2011) Fundamentos de gestión empresarial. Mexico: McGraw- Hill/Interamericana.
6. Jorion, P. (2002) Valor en Riesgo. Mexico: Grupo Noriega.
7. Reyes, P. (2012) Administración de Riesgos: Medición, Seguimiento, Análisis y Control. Quito: Jurídica del Ecuador.
8. Perez, J. (2010) Gestión por Procesos. Madrid: Esic.

## **LINKOGRAFIA**

1. Álvarez, J. M. (17 de Febrero de 2014) Configuración y usos de un mapa de procesos. (Recuperado Octubre 24 de 2014) de <http://www.een.edu/blog/configuracion-y-usos-de-un-mapa-de-procesos.html>
2. Asociación de Supervisores Bancarios de las Americas. (2009) El Riesgo Operacional: su importancia y su marco de regulacion y supervision en la region. (Recuperado Noviembre 12 de 2014) de [http://www.ccsbso.org/sites/default/files/g6\\_es.pdf](http://www.ccsbso.org/sites/default/files/g6_es.pdf)
3. banCODESARROLLO. (2014) Servicios Bancodesarrollo. (Recuperado Noviembre 12 de 2014) de <http://www.bancodesarrollo.fin.ec/index.php/shop-store/transferencias>
4. Boletín de Gestión de Riesgos. (2 de Diciembre de 2014) ASFI Bolivia. (Recuperado Noviembre 14 de 2014) de <http://asfigestionriesgos.blogspot.com/p/16-riesgo-operacional.html>
5. Espiñeira, S. (2008) Boletín de Asesoría Gerencial. (Recuperado Noviembre 16 de 2014) de <https://www.pwc.com/ve/es/asesoria-gerencial/boletin/assets/boletin-advisory-edicion-08-2008.pdf>
6. Espiñeira, S. (2010) Gestión de Riesgo Operacional. (Recuperado Noviembre 17 de 2014) de <https://www.pwc.com/ve/es/asesoria-gerencial/boletin/assets/edicion-12-2010.pdf>



7. Martinez C., et al (2004) Clasificación del riesgo financiero basado en modelos de calificación difusos. (Recuperado Noviembre 15 de 2014) de [http://www.webdelprofesor.ula.ve/economia/gcolmen/programa/economia/work\\_paper\\_sistemas\\_carlos\\_martinez\\_1.pdf](http://www.webdelprofesor.ula.ve/economia/gcolmen/programa/economia/work_paper_sistemas_carlos_martinez_1.pdf)
8. Noboa, P. (2013) Gestion del Riesgo Operacional. (Recuperado Diciembre 5 de 2014) de <http://www.cemla.org/actividades/2013/2013-06-cooperativas/2013-06-cooperativas-13.pdf>
9. Olaya, J. (6 de Julio de 2006) Riesgo Operativo en Ecuador. (Recuperado Diciembre 5 de 2014) de <http://riesgooperativo.blogspot.com>
10. Pérez, R. (2 de Marzo de 2011) Modulo II Modelos Financieros. (Recuperado Diciembre 13 de 2014) de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:-sznwqnvlnMJ:files.rodrigopepe.webnode.es/200000068-166a517645/modulo%2520IIModelos.pdf+&cd=4&hl=es&ct=clnk&gl=ec>
11. Sagaon, J. (Diciembre de 2011) Ejecucion y Control de los Planes de Accion. (Recuperado 5 de Diciembre de 2014) de [http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/ejecucion\\_y\\_contro\\_de\\_los\\_planos\\_de\\_accion.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/ejecucion_y_contro_de_los_planos_de_accion.pdf)
12. Superintendencia de Bancos y Seguros de la República del Ecuador (20 de Octubre 2005) De la Gestion del Riesgo Operativo de Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero. (Recuperado 15 de Diciembre de 2014) de [http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva\\_co\\_dificacion/todos/L1\\_X\\_cap\\_V.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva_co_dificacion/todos/L1_X_cap_V.pdf)
13. Tobar, C. (Junio de 2007) Riesgos Financieros. (Recuperado 13 de Octubre de 2014) de <http://www.gestiopolis.com/canales8/fin/riesgos-financieros.htm>.
14. VILLEGAS, J. S. (Diciembre de 2011). Ejecucion y Control de los Planes de Accion. (Recuperado 21 de Diciembre de 2014) de [http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/ejecucion\\_y\\_contro\\_de\\_los\\_planos\\_de\\_accion.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/ejecucion_y_contro_de_los_planos_de_accion.pdf)

## ANEXO N° 1

**Anexo N°1:** Tabulación de Encuestas

### ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

**INSTITUCION:** BANCODESARROLLO

**OBJETIVO:** Determinar si el Diseño de un Modelo de Gestión contribuye al logro de los objetivos institucionales.

**INSTRUCCIÓN:** Señale con una X la respuesta que considere adecuada

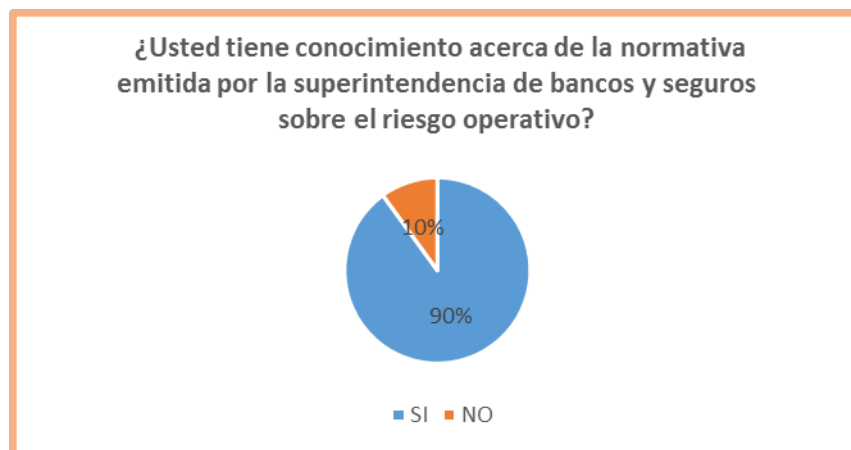
#### PREGUNTA 1

**¿Usted tiene conocimiento acerca de la normativa emitida por la superintendencia de bancos y seguros sobre el riesgo operativo?**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	90%
NO	1	10%
TOTAL	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara



**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara

#### ANALISIS

Al realizar las encuestas en la Institución, se pudo determinar que nueve personas conocen la Norma emitida por la Superintendencia de Bancos y Seguros sobre el riesgo operativo, lo cual equivale al 90% del total; mientras que una persona desconoce dicha información.

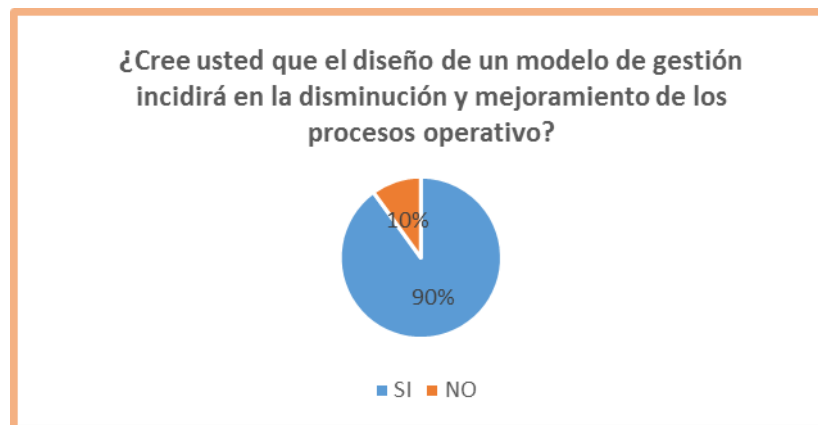
## PREGUNTA 2

**¿Cree usted que el diseño de un modelo de gestión incidirá en la disminución y mejoramiento de los procesos operativo?**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	90%
NO	1	10%
TOTAL	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara



**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara

## ANALISIS

De las 10 personas encuestadas, 9 respondieron el diseño un modelo de gestión incidirá en la disminución y mejoramiento de los procesos operativo; mientras que 1 encuestado manifiesta que no es importante la administración de dicho riesgo.

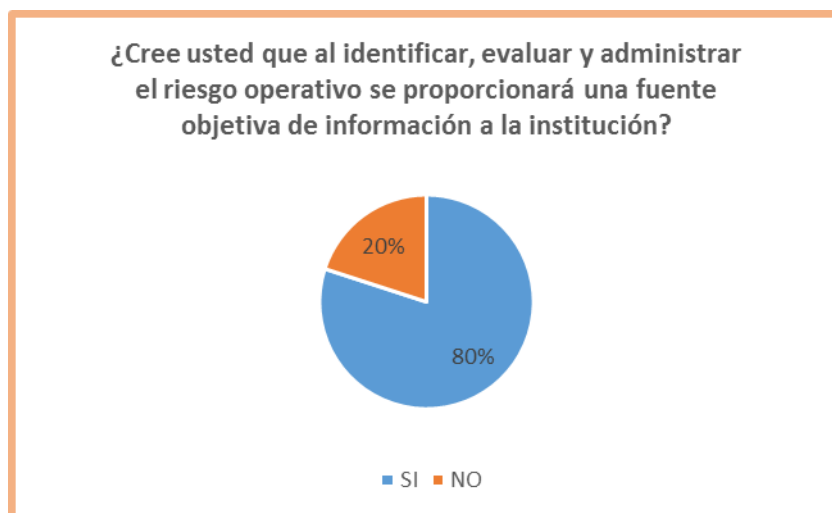
### PREGUNTA 3

**¿Cree usted que al identificar, evaluar y administrar el riesgo operativo se proporcionará una fuente objetiva de información a la institución?**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	80%
NO	2	20%
TOTAL	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara



**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara

### ANALISIS

Con respecto a la pregunta 3, el 80% de los encuestados manifiesta que al identificar, evaluar y administrar el riesgo operativo se proporcionará una fuente objetiva de información a la institución; mientras el 20% considera que el riesgo operativo, no influye en la gestión organizacional.

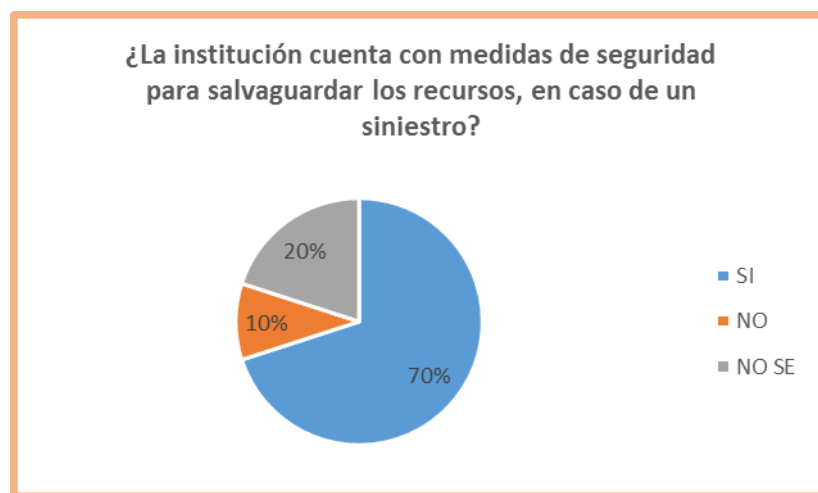
#### PREGUNTA 4

**¿La institución cuenta con medidas de seguridad para salvaguardar los recursos, en caso de un siniestro?**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	70%
NO	1	10%
NO SE	2	20%
TOTAL	10	100%

**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara



**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara

#### ANALISIS

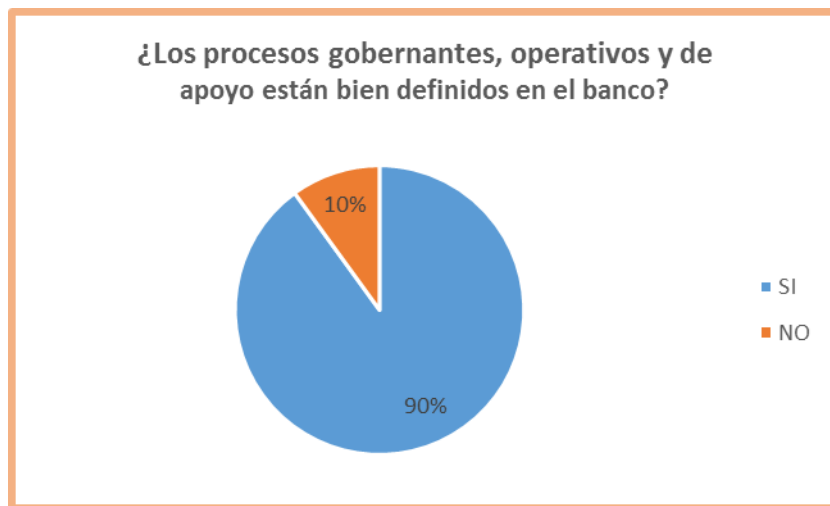
El 70% que representa a 7 trabajadores encuestados, conoce las medidas de seguridad que la Institución tiene para salvaguardar sus recursos, el 20% representado por 2 personas manifiesta que el Banco no cuenta con seguridad en caso de un siniestro; mientras que el 10% restante desconoce si el banco posee dichas medidas.

## PREGUNTA 5

¿Los procesos gobernantes, operativos y de apoyo están bien definidos en el banco?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	90%
NO	1	10%
TOTAL	10	100%

**Fuente:** BANCODESARROLLO  
**Elaborado por:** Ximena Jara



**Fuente:** BANCODESARROLLO  
**Elaborado por:** Ximena Jara

## ANALISIS

Con respecto a la pregunta 5, del total de encuestados, el 90% representado por 9 personas manifiestan que el banco tiene bien definidos sus procesos gobernantes, operativos y de apoyo; mientras el 10% considera que no existe jerarquía en la Institución.

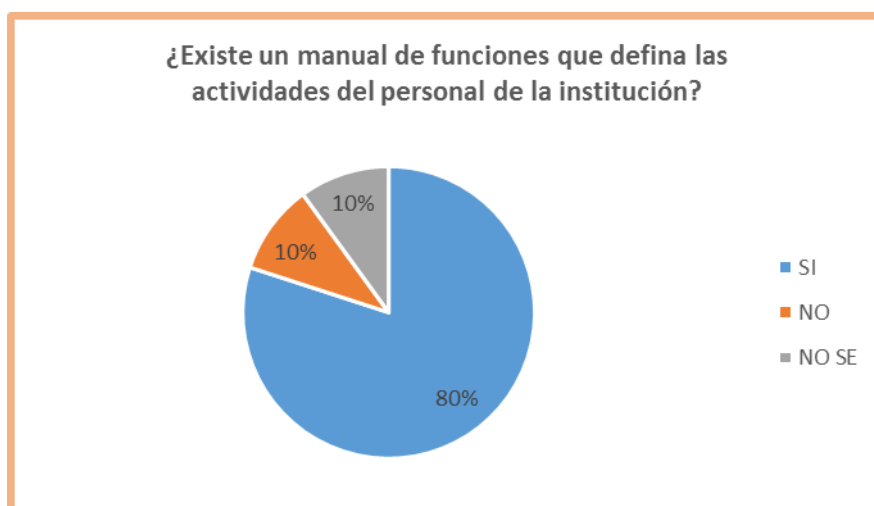
## PREGUNTA 6

¿Existe un manual de funciones que defina las actividades del personal de la institución?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	80%
NO	1	10%
NO SE	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: BANCODESARROLLO

Elaborado por: Ximena Jara



Fuente: BANCODESARROLLO

Elaborado por: Ximena Jara

## ANALISIS

Al aplicar las encuestas, se determinó que del total de 10 encuestados, 8 trabajadores manifiestan que si existe un manual de funciones que defina las actividades en la institución; mientras que 2 personas desconocen la existencia de esta guía.

### PREGUNTA 7

**¿Existen un manual de políticas y procedimientos que facilite el desarrollo de las actividades de la institución?**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	80%
NO	0	0%
NO SE	2	20%
TOTAL	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara



**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara

### ANALISIS

Al realizar las encuestas, el 90% del personal de la institución, manifiesta que existe un manual de políticas y procedimientos que facilite el desarrollo de las actividades en la banco; mientras el 20% desconoce si existe este documento.



### PREGUNTA 8

**¿El personal que labora en la institución es seleccionado según sus competencias y actitudes?**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	90%
NO	1	10%
TOTAL	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara



**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara

### ANALISIS

El 90% de la población encuestada afirma que la institución selecciona a su personal de acuerdo a las competencias y actitudes que los aspirantes poseen; mientras el 10% manifiesta que no se realiza el respectivo proceso para integrar a un funcionario a la institución.

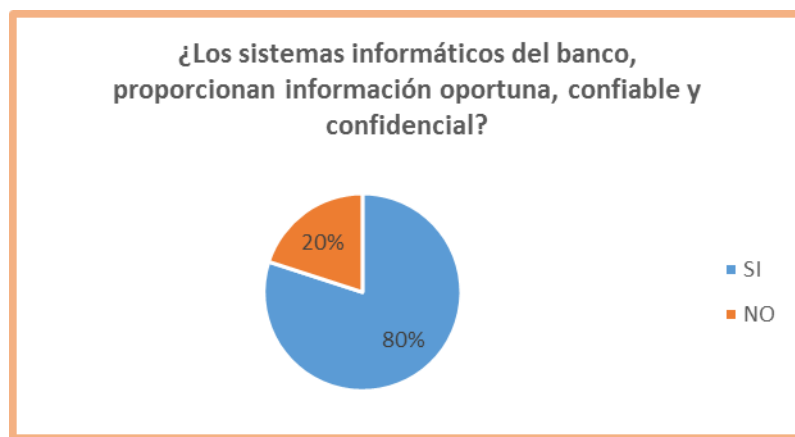
### PREGUNTA 9

**¿Los sistemas informáticos del banco, proporcionan información oportuna, confiable y confidencial?**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	80%
NO	2	20%
TOTAL	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara



**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara

### ANALISIS

Con relación a la Pregunta 9, 2 trabajadores de la institución, representado por el 80% del total de encuestados, alegan que el sistema informático de la institución proporciona información oportuna, confiable y confidencial; mientras que el 20% representado por 2 funcionarios manifiestan que el software y hardware del banco mantiene problemas, por lo que no se proporciona información exacta.

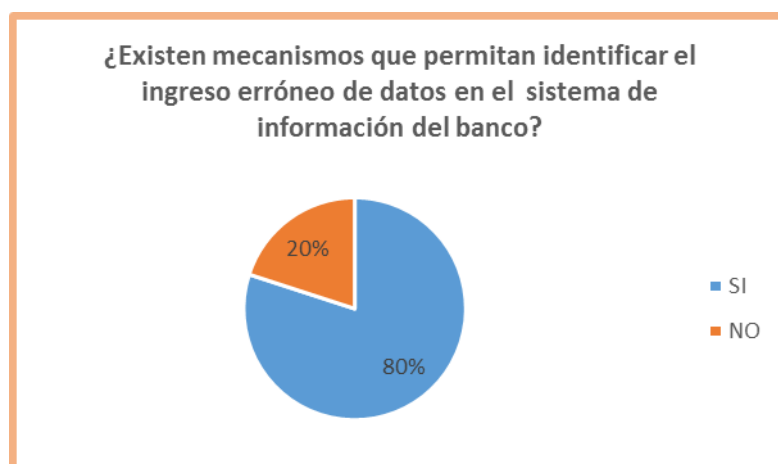
### PREGUNTA 10

**¿Existen mecanismos que permitan identificar el ingreso erróneo de datos en el sistema de información del banco?**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	80%
NO	2	20%
TOTAL	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara



**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara

### ANALISIS

Del total de encuestados en la Institución, 8 trabajadores afirman que el sistema de información del banco, emite avisos y alertas cuando se ingresan datos erróneos en los equipos; mientras que 2 trabajadores afirman que al manipular información, solo en algunos casos el sistema detecta errores y emite enunciados de alertas.

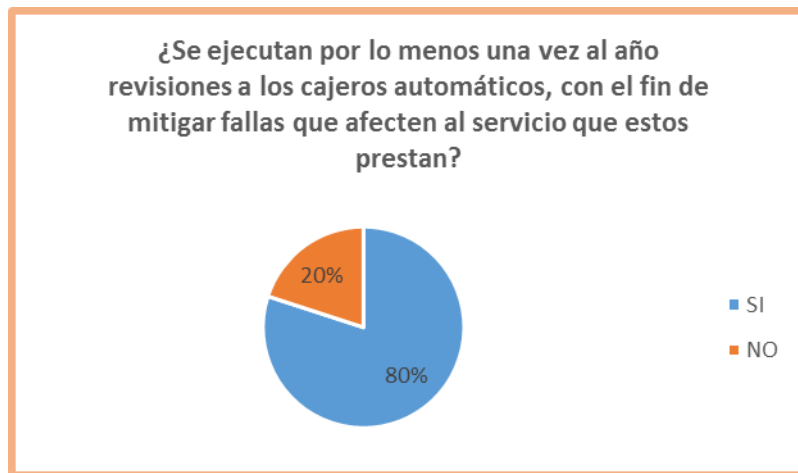
### PREGUNTA 11

**¿Se ejecutan por lo menos una vez al año revisiones a los cajeros automáticos, con el fin de mitigar fallas que afecten al servicio que estos prestan?**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	80%
NO	2	20%
TOTAL	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara



**Fuente:** BANCODESARROLLO

**Elaborado por:** Ximena Jara

### ANALISIS

Con respecto a los cajeros automáticos, del 100% de encuestados, el 80% manifiesta que desconoce si se realizan revisiones en los cajeros automáticos; mientras el 20% restante afirma que una vez por año si se realizan los respectivos controles técnicos a los equipos emisores de dinero, para minimizar fallas que afecten al servicio que ‘estos prestan.

## **ANEXO N°2**

### **Anexo N°2 Entrevista aplicada a la Institución**

#### **ENTREVISTA APLICADA A JEFE DE AGENCIA**

**Ing. Ana Alcocer**

**1. Existe incentivo para los Asesores de Negocios, en cuanto al cumplimiento de metas, tanto en términos de colocación como en calidad de la cartera?**

No aun, no se aplican los incentivos al personal, porque se está dando un cambio de autoridades y la administración no aprueba dentro del presupuesto, el incremento de sueldos a través de comisiones.

**2. El tiempo de desembolso para otorgación de créditos es el adecuado?**

Lamentablemente, el desembolso de dinero, tarda más de lo normal, debido que se está tomando medidas para mejorar recuperación de cartera, se están haciendo estudios más minuciosos de cada cliente, para evitar problemas de cobro, este malestar pronto se convertirá en una fortaleza para la Institución.

**3. Con que Instituciones locales actualmente el BANCOCODESARROLLO, mantiene estrategias?**

Se trabaja con Instituciones Locales, Nacionales e Internacionales, entre estas tenemos:

- Fundcion FEPP}
- ONGs CESA
- Instituciones Publicas MIES
- Banca Cooperativa Italiana
- Cooperativas de Ahorro y Crédito.

**4. Cada cuanto se realizan visitas a la Agencia, por parte de los principales directivos?**

Una sola vez al año

**5. Existe evaluación de desempeño al personal ?**

Antes de transformarnos a Banco si se realizó una evaluación de desempeño al personal, pero no se lo hace de forma frecuente.

**6. Se realizan Auditorias a las Agencias?**

Una sola vez al año, pero más se enfocan los Auditores a papeles de trabajo, descuidando activos y procesos.

**7. Existen incentivos para los buenos clientes?**

No, no existe un incentivo a los buenos clientes, la Matriz nos hace llegar solamente en Navidad Agendas para clientes en general.

**8. Cuando se daña o cuelga el Sistema de Información de la Institución que medidas de seguridad se toman ?**

Existe un Manual de Planes de Contingencia en caso de problemas en los Sistemas de Información, pero no se aplica ese reglamento, ya que los daños son complejos y necesitan de un técnico en Equipos Informáticos.

**9. En que consiste la Valija Interna?**

Este es el medio de transporte que Bancodesarrollo, utiliza para el traslado y movilización de documentos valor, y cualquier otro producto o servicio que se quiera hacer llegar a la Agencia, pero el tiempo de espera es excesivo, tiene rutas mal distribuidas que genera inconformidad de los funcionarios, ya que algunos documentos son de mucha importancia y se los requiere al momento.

**10. Cuáles son las funciones del Jefe de Agencia?**

Dentro de las funciones como Jefe de Agencia, me toca Supervisar que todo se cumpla de forma organizada, tomo decisiones en el momento que se requieren, velo por la seguridad de los activos y productos financieros, Apruebo Créditos, y en general toda responsabilidad social.

**11. Quien realiza la reclutacion y selección de personal?**

La realiza el Jefe de Talento Humano, en coordinación con cada Jefe de Agencia, el tiempo mínimo para que la vacante este ocupada es de un mes.

**12. Existe un Plan de Capacitación para el personal del banco?**

Si, se lo elabora cada fin de año, se presenta al Directorio y se ejecuta desde el mes de Enero, pero no se cumpla en el 100%, por diversas cuestiones de la Gerencia General.

### ANEXO N°3

#### Anexo N° 3 Solicitud de autorización de documentos

Riobamba, 27 de Marzo del 2015

Señorita

Ximena Jara

Presente

De mi consideración:

Por medio del presente realizo la entrega de los siguientes documentos solicitados para anexar a la tesis que está realizando en la Agencia Riobamba de Banco Desarrollo de los Pueblos S.A.

- Copia Depósito a Plazo Fijo
- Copia Comprobante de Retención
- Hoja de Anexo solicitud de Crédito
- Hoja de Seguimiento de Crédito
- Formulario de Costos Financieros
- Autorización para revisión en central de Riesgos
- Solicitud de Crédito.

Atentamente,



Paulina Noboa

**banCODESARROLLO**  
Paulina Noboa  
Asistente Operativo  
Agencia - Riobamba

**ASISTENTE OPERATIVO**


**AGENCIA RIOBAMBA**





## ANEXO N°4

### Anexo N° 4 Formulario De Reclamos y Solicitudes



**banCODESARROLLO**

Invertimos en Humanidad

**FORMULARIO GRATUITO DE RECLAMOS POR PARTE DE LOS USUARIOS DEL banCODESARROLLO S.A.**

Estimado Cliente: Para su respaldo favor presentar este formulario por duplicado y exigir la fé de presentación en su copia.

# DE TRÁMITE  DÍA  MES  AÑO   
 (Este número registra la entidad) FECHA:

**IDENTIFICACIÓN DE LA ENTIDAD CONTRA LA CUAL SE DIRIGE EL RECLAMO**

NOMBRE DE LA ENTIDAD  SUCURSAL  CIUDAD   
 NOMBRE DEL EJECUTIVO DE CUENTA O DEL CONTACTO EN LA ENTIDAD  TELÉFONO  FAX

**IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE QUE PRESENTA EL RECLAMO**

PERSONA NATURAL:

APELLIDO PATERNO  APELLIDO MATERNO  NOMBRES   
 CÉDULA CIUDADANÍA / PASAPORTE  TELÉFONO 1  TELÉFONO 2  CELULAR   
 CALLE  No.  INTERSECCIÓN  URBANIZACIÓN - EDIFICIO - CASA - OFICINA - PISO   
 BARRIO  PARROQUIA  CIUDAD - CANTÓN  PROVINCIA   
 JUNTO A - CERCA DE - FRENTE A:  CORREO ELECTRÓNICO

PERSONA JURÍDICA: RUC:  REPRESENTANTE LEGAL (apellidos paterno, materno, nombres)   
 RAZÓN SOCIAL:

**IDENTIFICACIÓN DEL RECLAMO O CONSULTA**

PRODUCTO O SERVICIO EN CUESTIÓN:

CUENTA CORRIENTE <input type="checkbox"/>	CUENTA AHORROS <input type="checkbox"/>	TARJETA DE CRÉDITO <input type="checkbox"/>	MONTO DEL RECLAMO <input type="text"/>
PRÉSTAMO <input type="checkbox"/>	CERTIFICADO DEPÓSITO <input type="checkbox"/>	CAJERO AUTOMÁTICO <input type="checkbox"/>	OTRO: ESPECIFIQUE <input type="text"/>
CENTRAL DE RIESGO <input type="checkbox"/>	TARIFAS POR SERVICIOS <input type="checkbox"/>	CHEQUES <input type="checkbox"/>	

NÚMERO DE CUENTA, TARJETA, CERT. DE DEPÓSITO O PRÉSTAMO, ASOCIADO A SU PEDIDO

**DESCRIPCIÓN DE LOS HECHOS MATERIA DE ESTE RECLAMO (Si requiere más espacio puede adjuntar carta explicativa)**

**PETICIÓN EN CONCRETO QUE DIRIGE A LA ENTIDAD**

**DOCUMENTOS QUE SE ADJUNTAN:**

COPIA CÉDULA DE CIUDADANÍA / PASAPORTE	
COPIA DE PAPELETA DE VOTACIÓN	
COPIA DE LA TRANSACCIÓN OBJETO DEL RECLAMO	

**DOCUMENTOS ADICIONALES (Detallar)**

**AUTORIZACIÓN DEL CLIENTE**  
 Las notificaciones que se generen del presente reclamo solicito se me las haga llegar a la dirección, teléfono, e-mail arriba indicados.

Firma del Cliente	PARA USO DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA Ingresado por: <input type="text"/> Funcionario asignado: <input type="text"/>
-------------------	---

## INSTRUCTIVO PARA INGRESAR DATOS EN EL FORMULARIO PARA LA RECEPCIÓN DE RECLAMOS POR PARTE DE LOS USUARIOS DE LAS ENTIDADES DEL SISTEMA FINANCIERO NACIONAL

- \* Para su respaldo, debe presentar este formulario por duplicado y exigir a la institución financiera la fe de presentación en su copia.
- \* Ingrese la fecha de presentación del formulario.
- \* Ingrese el nombre de la entidad y la agencia, sucursal u oficina en la cual mantiene su cuenta, tarjeta de crédito, certificado de depósito o préstamo.
- \* Ingrese la información sobre nombre, direcciones, números telefónicos, ciudad, correo electrónico, etc. Información que permitirá su ubicación para el envío de la respuesta respectiva.
- \* Si realiza el reclamo como una persona jurídica, indique la razón social de la empresa y el nombre del representante legal.
- \* Es necesario señalar puntualmente el servicio o producto sobre el cual presenta su reclamo o consulta.
- \* Determine la petición concreta que realiza a la institución financiera.
- \* Registre detalladamente los documentos que adjunta al formulario.
- \* Suscriba el formulario y asegúrese de que le proporcionen la copia del mismo a fin de que pueda hacer el respectivo seguimiento de su trámite.

### DEBE TENER PRESENTE LO SIGUIENTE:

- \* El formulario y su tramitación son gratuitos.
- \* La institución financiera debe proporcionarle el formato sin ningún condicionamiento.
- \* Este formulario también puede obtenerse de la página web de las instituciones financieras o de la Superintendencia de Bancos y Seguros ([www.superban.gob.ec](http://www.superban.gob.ec))
- \* Lea detenidamente la información que se solicita.
- \* Adjunte la documentación requerida para de esta manera no dilatar la tramitación de su consulta o reclamo.
- \* De conformidad con el Artículo 8, Sección III, Capítulo V del título XIV "transparencia de información" de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria, la institución financiera debe atender el presente reclamo en el plazo de quince (15) días tratándose de reclamos originados en el país y de dos (2) meses cuando el reclamo se produzca por operaciones relacionadas con transacciones internacionales.
- \* En caso de que su solicitud no haya sido atendida dentro del plazo señalado le asiste el derecho de acercarse a cualquiera de las oficinas de atención del cliente de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

## ANEXO N°5

### Anexo N° 5 Certificado de Autorización de la Superintendencia de Bancos y Seguros



No. 2014-B-032

#### SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

Por cuanto el BANCO DESARROLLO DE LOS PUEBLOS S.A. **banCODESARROLLO** ha cumplido los requisitos legales y reglamentarios pertinentes, y las diligencias dispuestas en la resolución No. SBS-2014-147 de 4 de febrero de 2014, se le otorga el presente

#### CERTIFICADO DE AUTORIZACIÓN

Para que su **AGENCIA** que fue autorizada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Desarrollo de los Pueblos Ltda. CODESARROLLO mediante resolución No. SB-2001-0145 de 8 de marzo del 2001, ubicada en las calles Tarquí 1824 y Chile esquina, ciudad de Riobamba, cantón Riobamba, parroquia Veloz, provincia de Chimborazo, pueda funcionar sujetándose a las normas y procedimientos que determina la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y a las que expida esta Superintendencia de Bancos y Seguros.

Quito D.M., 14 de abril del 2014

Lic. Pablo Cobo Luna  
SECRETARIO GENERAL

NOTA: El presente certificado deberá exhibirse en el sitio más visible para el público

## ANEXO N°6

### Anexo N° 6 Calificación de Riesgos

#### CALIFICACIÓN DE RIESGOS

BANK WATCH RATINGS S.A.

CALIFICADORA DE RIESGOS



CERTIFICA

Que ha calificado a

BANCO DESARROLLO DE LOS PUEBLOS banCODESARROLLO


Con balances al 30 de septiembre del 2014  
con

**“BBB”**

Que según la escala de calificación correspondiente tiene la siguiente definición:

“Se considera que claramente esta institución tiene buen crédito. Aunque son evidentes algunos obstáculos menores, éstos no son serios y/o son perfectamente manejables a corto plazo”.

Representante Legal:

  
Patricio Baus H.

Quito, 31 de diciembre del 2014

Nota: La Calificación no es una recomendación para invertir o mantener compromisos con una entidad, sino una evaluación sobre el riesgo, cuyo conocimiento permite al público y otras entidades del sector, acceder a una mejor capacidad de negociación.

## ANEXO N°7

### Anexo N° 7 Certificado de Depósito a Plazo

Fijo

CERTIFICADO DEPOSITO PLAZO FIJO No. 017013040051

banCODESARROLLO S.A.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CONTROLADA

COOPERATIVA DESARROLLO DE LOS PUEBLOS LTDA

A FAVOR DE: 0603395617

CANCELADO

CAPITAL: 285.71

V/L: DOSCIENTOS OCHENTA Y CINCO CON 71/100 DOLARES

RENDIMIENTO: 28.54

TASA DE INTERÉS: 4.00 % PLAZO: 899 Dias

IMPUESTO (IRF): 0.00

NETO A RECIBIR: 314.25

FECHA DE EMISIÓN: 24/04/2013

FECHA DE VENCIMIENTO: 10/10/2015

El presente Certificado de Depósito a Plazo Fijo se encuentra protegido por la cobertura del Seguro del Depósito hasta el monto determinado por la Corporación del Seguro del Depósito y bajo las condiciones establecidas en la Ley

#### CERTIFICACIÓN DEL CLIENTE

Declaro expresamente y bajo juramento que la información detallada en este documento es verídica y que el origen y procedencia de recursos que poseo, los que depósito directa o indirectamente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Desarrollo de los Pueblos Ltda. "CODESARROLLO", controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, son lícitos, no provienen ni serán destinados a ninguna actividad ilícita tipificada en la Ley para reprimir el Lavado de Activos, autorizo a que se pueda confirmar toda esta información por el medio que la institución considere pertinente, e informar a la autoridad competente cuando sea necesario.

NOTA: Este comprobante no es válido sin la Certificación de la Cooperativa

FIRMA AUTORIZADA CODESARROLLO

CC/RUC: 0990247536001

FIRMA DEL CLIENTE

CC/RUC: 0603395617

# ANEXO N°8

## Anexo N° 8 Comprobante de Retención



**COMP. DE RETENCIÓN Nro. 007-001-000000507**

DATOS INFORMATIVOS							
<b>BANCO DESARROLLO DE LOS PUEBLOS SA</b> <b>RUC:</b> 0990247536001 <b>LADRON DE GUEVARA Y BARCELONA</b> <b>Dirección Suc.:</b> TARQUI 18-24 Y CHILE <b>Teléfono:</b> (02)2900-109 <b>Autorización Electrónica:</b> 2603201514335709902475360013969252320 <b>Fecha de Autorización:</b> 2015-03-26 14:33:57.876 <b>Ambiente:</b> Producción <b>Emisión:</b> Normal <b>Clave de Acceso</b> 260 1507099024753600120070010000005070000507618 <b>**CONTRIBUYENTE ESPECIAL**</b> Resolución NAC-GCORCEC09-00571 del 07-08-09				<b>RAZON SOCIAL:</b> SALAS CABRERA MIGUEL ANGEL <b>C.I./RUC/PASAP:</b> 0602852626001 <b>Fecha Emisión:</b> 26/03/2015			


DETALLES							
Comprobante	Número	Fecha Emisión	Ejercicio Fiscal	Base Imponible	Impuesto	Porcentaje	Valor
FACTURA	001001000003430	26/03/2015	03/2015	5,52	IVA	70,00	3,86
FACTURA	001001000003430	26/03/2015	03/2015	46,00	RENTA	2,00	0,92

ORIGINAL



# ANEXO N°9

## Anexo N° 9 Solicitud de Credito



**banCODESARROLLO**  
Invertimos en Humanidad

# SOLICITUD DE CRÉDITO

PRODUCTO CODE: \_\_\_\_\_

Monto Solicitado: _____	Plazo (meses): _____	Destino del Crédito: _____	N° de Crédito: _____
<b>• DATOS DEL CLIENTE</b>			
Cuenta N°: _____	C.C.: <input type="checkbox"/> Pasaporte: <input type="checkbox"/> N°: _____	Nacionalidad: _____	SEXO: M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
Fecha desde la que reside en el Ecuador (solo extranjeros) AÑO: <input type="text"/> MES: <input type="text"/> DÍA: <input type="text"/>		Lugar y Fecha de Nacimiento: _____ / _____ / _____	
APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS: _____			
ESTADO CIVIL: Casado: <input type="checkbox"/> Soltero: <input type="checkbox"/> Divorciado: <input type="checkbox"/> Viudo: <input type="checkbox"/> Unión Libre: <input type="checkbox"/>		Separación de Bienes: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Disolución Conyugal: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
NÚMERO DE PERSONAS QUE DEPENDEN DE USTED Y NO TRABAJAN: _____		PROFESIÓN: _____	
TIPO DE VIVIENDA DONDE RESIDE: Propia: <input type="checkbox"/> Familiar: <input type="checkbox"/> Arrendada: <input type="checkbox"/>		Nombre del dueño de casa: _____ Otros: <input type="checkbox"/>	
NIVEL DE EDUCACIÓN: Ninguna: <input type="checkbox"/> Primaria: <input type="checkbox"/> Secundaria: <input type="checkbox"/> Técnica: <input type="checkbox"/> Universitaria: <input type="checkbox"/> Post Grado: <input type="checkbox"/>			
DIRECCIÓN DOMICILIO: _____ <small>(Av. / Calle / Manzana / Etapa / Lote / Número)</small>			
Provincia: _____		Cantón: _____ Parroquia: _____ Barrio / Sector: _____	
REFERENCIA QUE FACILITE LA UBICACIÓN DE SU DOMICILIO: _____			
DESDE QUE FECHA RESIDE EN ESTA DIRECCIÓN (No. de meses): _____		Telf: _____	Celular: _____ e mail: _____
<b>• ACTIVIDAD ECONÓMICA DEL SOLICITANTE</b>			
SITUACIÓN LABORAL: Negocio Propio: <input type="checkbox"/> Empleado con sueldo Fijo: <input type="checkbox"/> Jubilado: <input type="checkbox"/> Otros: <input type="checkbox"/>			
NOMBRE DE LA EMPRESA O NEGOCIO: _____		ACTIVIDAD DE LA EMPRESA O NEGOCIO: _____ N° de EMPLEADOS: _____	
CARGO ACTUAL: _____		FECHA DE INGRESO O INICIO DE ACTIVIDAD ECONÓMICA: AÑO: <input type="text"/> MES: <input type="text"/> DÍA: <input type="text"/>	
DIRECCIÓN DE LA EMPRESA DONDE TRABAJA O NEGOCIO: _____ <small>(Av. / Calle / Manzana / Etapa / Lote / Número)</small>		Teléfono: _____ Celular: _____	
Provincia: _____		Cantón: _____ Parroquia: _____ Barrio / Sector: _____	
Indique una referencia que facilite la ubicación de la empresa o negocio propio: _____		e mail: _____	
<b>• INGRESOS MENSUALES PROVENIENTES DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DEL SOLICITANTE Y CÓNYUGE</b>			
• NEGOCIO PROPIO		• FLUJO DE CAJA FAMILIAR	
INGRESOS	GASTOS	INGRESOS	GASTOS
Ventas _____	Mercadería o Materia prima _____	Activ. económica (*) _____	Alimentación _____
Otros Ingresos _____	Servicio de terceros _____	Sueldo _____	Vivienda / Arriendo _____
_____	Energía y Combustible _____	Sueldo Cónyuge _____	Educación _____
_____	Arriendo _____	Comisiones _____	Vestido _____
_____	Mano de Obra _____	Facturas / Honora. _____	Servicios Básicos _____
_____	Otros Gastos _____	Arriendos _____	Transporte _____
Total Ingresos _____	Total Gastos _____	Remesas _____	Cuotas Préstamos _____
Liquidez del Negocio (*) _____		Pensión _____	Otros Gastos _____
Especifique origen de "otros ingresos": _____		Otros Ingresos _____	
		Total Ingresos _____	Total Gastos _____
		Disponible = <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Ingresos-Gastos</span>	<span style="border: 1px solid black; display: inline-block; width: 100px; height: 20px;"></span>
		Especifique origen de "otros ingresos": _____	
<b>• DATOS PERSONALES DEL (A) CÓNYUGE DEL SOLICITANTE</b>			
C.C. <input type="checkbox"/> PASAPORTE: <input type="checkbox"/> N° _____		Nacionalidad: _____ Fecha desde que la reside en el Ecuador (solo extranjeros): AÑO: <input type="text"/> MES: <input type="text"/> DÍA: <input type="text"/>	
APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS: _____		LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO: AÑO: <input type="text"/> MES: <input type="text"/> DÍA: <input type="text"/> SEXO: M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	
NIVEL DE EDUCACIÓN: Ninguna: <input type="checkbox"/> Primaria: <input type="checkbox"/> Secundaria: <input type="checkbox"/> Técnica: <input type="checkbox"/> Universitaria: <input type="checkbox"/> Post Grado: <input type="checkbox"/>			
<b>• ACTIVIDAD ECONÓMICA DEL (A) CÓNYUGE DEL SOLICITANTE</b>			
SITUACIÓN LABORAL: Negocio Propio: <input type="checkbox"/> Empleado con sueldo Fijo: <input type="checkbox"/> Jubilado: <input type="checkbox"/> Otros: <input type="checkbox"/>			
NOMBRE DE LA EMPRESA O NEGOCIO: _____		ACTIVIDAD DE LA EMPRESA O NEGOCIO: _____ N° de EMPLEADOS: _____	
CARGO ACTUAL: _____		FECHA DE INGRESO O INICIO DE ACTIVIDAD ECONÓMICA: AÑO: <input type="text"/> MES: <input type="text"/> DÍA: <input type="text"/>	



● DESCRIPCIÓN DE PROPIEDADES			
VIVIENDA:	<input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/>	Ubicación:	Metros:
Hipoteca:	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		
Hipoteca:	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		
TERRENO:	<input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/>	Ubicación:	Metros:
Hipoteca:	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		
Hipoteca:	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		
LOCAL COMERCIAL:	<input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/>	Ubicación:	Metros:
Hipoteca:	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		
Hipoteca:	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		
VEHÍCULO:	<input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/>		
Prenda:	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Tipo: _____	Marca: _____ Año Fábrica: _____ Valor Comercial \$: _____
Prenda:	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Tipo: _____	Marca: _____ Año Fábrica: _____ Valor Comercial \$: _____
● GARANTES SOLIDARIOS			
Nombre de miembros del grupo solidario		C.C.:	Telf. / Celular:
1)			
2)			
3)			
4)			
<p>Declaro y me responsabilizo de que toda la información contenida en esta solicitud es correcta. AUTORIZO, se me debite de mi cuenta de ahorros el pago correspondiente a mi cuota mensual o la de mis garantizados. Así como, autorizo de forma expresa y voluntaria, al Banco Desarrollo de los Pueblos S.A. "banCODESARROLLO", para consultar, reportar y suministrar cualquier información de carácter financiero y comercial referentes a mis obligaciones, a cualquier buró de crédito o fuente de información formalmente constituida. Esta autorización está debidamente amparada en la normativa vigente, eso es; Ley de Instituciones del Sistema Financiero, Ley de Buró e Información Crediticia, artículo 5, inciso tercero, artículo 27, inciso 11 y demás normativas inherentes que se genere al respecto.</p> <p>Declaro que tanto los fondos recibidos del Banco así como los fondos destinados al pago del crédito no provienen ni serán destinadas a actividades ilícitas tipicadas en Ley de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos.</p> <p>Autorizo expresa e irrevocablemente a _____, para que realice automáticamente los descuentos de las cuotas de mi préstamo y los transfiera al Banco Desarrollo de los Pueblos S.A. "banCODESARROLLO", para su cancelación. En caso de dejar mi empleo autorizo a la institución en donde actualmente presto mis servicios a descontar los saldos del crédito de la liquidación de mis haberes.</p>			
<p>_____ Firma del Solicitante</p> <p>Fecha de Recepción: _____ (Esta información será colocada por el Banco)</p> <p>_____ Nombre y firma de la persona que recibe</p> <p>_____ acepta y se compromete a descontar mensualmente de la remuneración del deudor los valores acordados y transferir al Banco Desarrollo de los Pueblos S.A. "banCODESARROLLO".</p>			
FIRMA Y SELLO DE LA INSTITUCIÓN			
● CROQUIS DE UBICACIÓN			
DOMICILIO:		NEGOCIO:	



• DATOS DEL GARANTE

C.C.: ☐ Pasaporte: ☐ N°: \_\_\_\_\_ Nacionalidad: \_\_\_\_\_ SEXO: M ☐ F ☐

Fecha desde la que reside en el Ecuador (solo extranjeros): AÑO:  MES:  DÍA:  Lugar y Fecha de Nacimiento: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS: \_\_\_\_\_

ESTADO CIVIL: Casado: ☐ Soltero: ☐ Divorciado: ☐ Viudo: ☐ Unión Libre: ☐ Separación de Bienes: SI ☐ NO ☐ Disolución Conyugal: SI ☐ NO ☐

NÚMERO DE PERSONAS QUE DEPENDEN DE USTED Y NO TRABAJAN: \_\_\_\_\_ PROFESIÓN: \_\_\_\_\_

TIPO DE VIVIENDA DONDE RESIDE: Propia: ☐ Familiar: ☐ Arrendada: ☐ Nombre del dueño de casa: \_\_\_\_\_ Otros: ☐

NIVEL DE EDUCACIÓN: Ninguna: ☐ Primaria: ☐ Secundaria: ☐ Técnica: ☐ Universitaria: ☐ Post Grado: ☐

DIRECCIÓN DOMICILIO: \_\_\_\_\_  
(Av. / Calle / Manzana / Etapa / Lote / Número)

Provincia: \_\_\_\_\_ Cantón: \_\_\_\_\_ Parroquia: \_\_\_\_\_ Barrio / Sector: \_\_\_\_\_

REFERENCIA QUE FACILITE LA UBICACIÓN DE SU DOMICILIO: \_\_\_\_\_

DESDE QUE FECHA RESIDE EN ESTA DIRECCIÓN (No. de meses): \_\_\_\_\_ Telf: \_\_\_\_\_ Celular: \_\_\_\_\_ e mail: \_\_\_\_\_

• ACTIVIDAD ECONÓMICA DEL GARANTE

SITUACIÓN LABORAL: Negocio Propio: ☐ Empleado con sueldo Fijo: ☐ Jubilado: ☐ Otros: ☐

NOMBRE DE LA EMPRESA O NEGOCIO: \_\_\_\_\_ ACTIVIDAD DE LA EMPRESA O NEGOCIO: \_\_\_\_\_ N° de EMPLEADOS: \_\_\_\_\_

CARGO ACTUAL: \_\_\_\_\_ FECHA DE INGRESO O INICIO DE ACTIVIDAD ECONÓMICA: AÑO:  MES:  DÍA:

DIRECCIÓN DE LA EMPRESA DONDE TRABAJA O NEGOCIO: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_ Celular: \_\_\_\_\_  
(Av. / Calle / Manzana / Etapa / Lote / Número)

Provincia: \_\_\_\_\_ Cantón: \_\_\_\_\_ Parroquia: \_\_\_\_\_ Barrio / Sector: \_\_\_\_\_

Indique una referencia que facilite la ubicación de la empresa o negocio propio: \_\_\_\_\_ e mail: \_\_\_\_\_

• INGRESOS MENSUALES PROVENIENTES DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DEL GARANTE Y CÓNYUGE

• NEGOCIO PROPIO		• FLUJO DE CAJA FAMILIAR	
INGRESOS	GASTOS	INGRESOS	GASTOS
Ventas _____	Mercadería o Materia prima _____	Activ. económica (*) _____	Alimentación _____
Otros Ingresos _____	Servicio de terceros _____	Sueldo _____	Vivienda / Arriendo _____
_____	Energía y Combustible _____	Sueldo Cónyuge _____	Educación _____
_____	Arriendo _____	Comisiones _____	Vestido _____
_____	Mano de Obra _____	Facturas / Honora. _____	Servicios Básicos _____
_____	Otros Gastos _____	Arriendos _____	Transporte _____
Total Ingresos _____	Total Gastos _____	Remesas _____	Cuotas Préstamos _____
Liquidéz del Negocio (*) _____		Pensión _____	Otros Gastos _____
Especifique origen de "otros ingresos": _____		Otros Ingresos _____	
		Total Ingresos _____	Total Gastos _____
		Disponibles = <input type="text"/> Ingresos-Gastos <input type="text"/>	
		Especifique origen de "otros ingresos": _____	

• DATOS PERSONALES DEL (A) CÓNYUGE DEL GARANTE

C.C. ☐ PASAPORTE: ☐ N° \_\_\_\_\_ Nacionalidad: \_\_\_\_\_ Fecha desde que la reside en el Ecuador (solo extranjeros): AÑO:  MES:  DÍA:

APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS: \_\_\_\_\_ LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO: AÑO:  MES:  DÍA:  SEXO: M ☐ F ☐

NIVEL DE EDUCACIÓN: Ninguna: ☐ Primaria: ☐ Secundaria: ☐ Técnica: ☐ Universitaria: ☐ Post Grado: ☐

• ACTIVIDAD ECONÓMICA DEL (A) CÓNYUGE DEL GARANTE

SITUACIÓN LABORAL: Negocio Propio: ☐ Empleado con sueldo Fijo: ☐ Jubilado: ☐ Otros: ☐

NOMBRE DE LA EMPRESA O NEGOCIO: \_\_\_\_\_ ACTIVIDAD DE LA EMPRESA O NEGOCIO: \_\_\_\_\_ N° de EMPLEADOS: \_\_\_\_\_

CARGO ACTUAL: \_\_\_\_\_ FECHA DE INGRESO O INICIO DE ACTIVIDAD ECONÓMICA: AÑO:  MES:  DÍA:

DIRECCIÓN DE LA EMPRESA DONDE TRABAJA O NEGOCIO: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_ Celular: \_\_\_\_\_  
(Av. / Calle / Manzana / Etapa / Lote / Número)

Provincia: \_\_\_\_\_ Cantón: \_\_\_\_\_ Parroquia: \_\_\_\_\_ Barrio / Sector: \_\_\_\_\_

Indique una referencia que facilite la ubicación de la empresa o negocio propio: \_\_\_\_\_ e mail: \_\_\_\_\_



VIVIENDA: <input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/> Hipoteca: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Hipoteca: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Ubicación: _____	Metros: _____	Avalúo: _____
TERRENO: <input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/> Hipoteca: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Hipoteca: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Ubicación: _____	Metros: _____	Avalúo: _____
LOCAL COMERCIAL: <input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/> Hipoteca: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Hipoteca: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Ubicación: _____	Metros: _____	Avalúo: _____
<b>VEHÍCULO:</b> <input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/> Prenda: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Tipo: _____ Marca: _____ Año Fábrica: _____ Valor Comercial \$: _____ Prenda: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Tipo: _____ Marca: _____ Año Fábrica: _____ Valor Comercial \$: _____			
<b>● GARANTES SOLIDARIOS</b>			
Nombre de miembros del grupo solidario		C.C.:	Telf. / Celular:
1)			
2)			
3)			
4)			
Declaro y me responsabilizo de que toda la información contenida en esta solicitud es correcta. AUTORIZO, se me debite de mi cuenta de ahorros el pago correspondiente a mi cuota mensual o la de mis garantizados. Así como, autorizo de forma expresa y voluntaria, al Banco Desarrollo de los Pueblos S.A. "banCODESARROLLO", para consultar, reportar y suministrar cualquier información de carácter financiero y comercial referentes a mis obligaciones, a cualquier buró de crédito o fuente de información formalmente constituida. Esta autorización está debidamente amparada en la normativa vigente, eso es; Ley de Instituciones del Sistema Financiero, Ley de Buró e Información Crediticia, artículo 5, inciso tercero, artículo 27, inciso 11 y demás normativas inherentes que se genere al respecto. Declaro que tanto los fondos recibidos del Banco así como los fondos destinados al pago del crédito no provienen ni serán destinadas a actividades ilícitas tipificadas en Ley de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos.			
Autorizo expresa e irrevocablemente a _____, para que realice automáticamente los descuentos de las cuotas de mi préstamo y los transfiera al Banco Desarrollo de los Pueblos S.A. "banCODESARROLLO", para su cancelación. En caso de dejar mi empleo autorizo a la institución en donde actualmente presto mis servicios a descontar los saldos del crédito de la liquidación de mis haberes.			
_____ Firma del Solicitante		_____ Nombre y firma de la persona que recibe	
Fecha de Recepción: _____ (Esta información será colocada por el Banco)			
_____ acepta y se compromete a descontar mensualmente de la remuneración del deudor los valores acordados y transferir al Banco Desarrollo de los Pueblos S.A. "banCODESARROLLO".			
_____ FIRMA Y SELLO DE LA INSTITUCIÓN			
<b>● CROQUIS DE UBICACIÓN</b>			
DOMICILIO:  <div style="position: relative; height: 150px;"> <div style="position: absolute; top: 50%; left: 50%; transform: translate(-50%, -50%) rotate(-45deg); font-weight: bold; color: blue; font-size: 2em;">             banCODESARROLLO S.A. ANULADO           </div> </div>	NEGOCIO:		

## ANEXO N°10

### Anexo N° 9 Hoja de Seguimiento del destino del Crédito



## HOJA DE SEGUIMIENTO DEL DESTINO DEL CRÉDITO

NOMBRE:	<input type="text"/>	MONTO CONCEDIDO:	<input type="text"/>	No. DE CRÉDITO:	<input type="text"/>
---------	----------------------	---------------------	----------------------	--------------------	----------------------

#### DESTINO DE LA INVERSIÓN:

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR
TOTAL DE LA INVERSIÓN:		

NOTA: DEBE SER LLENADO AL MOMENTO DE LA CONCESIÓN DEL CRÉDITO

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### VERIFICACIÓN DE LA INVERSIÓN:

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR
TOTAL DE LA INVERSIÓN:		

NOTA: DEBE SER LLENADO AL MOMENTO DE REALIZAR LA VISITA DE VERIFICACIÓN

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

NOMBRE DEL RESPONSABLE: \_\_\_\_\_

FIRMA DEL RESPONSABLE: \_\_\_\_\_

FIRMA DEL CLIENTE: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL RESPONSABLE DE LA VERIFICACIÓN: \_\_\_\_\_

FIRMA DEL RESPONSABLE DE LA VERIFICACIÓN: \_\_\_\_\_



## Anexo N° 11 Anexo de la Solicitud de Crédito

167



● DETALLE DE ACTIVIDADES

INGRESOS / GASTOS POR COMERCIALIZACIÓN SERVICIOS

Producto	Unidades Venta	Precio	Ingreso	Unidades Compra	Precio Compra	Costo
Total Ingresos:				Total Costos:		

INSUMO	GASTOS
Energía o Combustibles	
Mano de Obra	
Materia Prima	
Servicios Terceros	
Otros Gastos:	
Total Gastos:	

INGRESOS / GASTOS PRODUCCIÓN AGRÍCOLA

Cultivo	Área	Rendimiento	Rendimiento Total	Consumo Familiar	Ventas	Precio	Ingresos
Total Ingresos:							

INSUMO	CANTIDAD	ÁREA	PRECIO	GASTOS
Energía o Combustibles				
Mano de Obra				
Materia Prima				
Servicios Terceros				
Otros Gastos:				
Total Gastos:				

INGRESOS / GASTOS PRODUCCIÓN GANADERÍA

Raza	Cantidad	Precio	Venta Total
Total Ingresos:			

INSUMO	CANTIDAD	PRECIO UNIDAD	GASTOS
Energía o Combustibles			
Mano de Obra			
Materia Prima			
Servicios Terceros			
Otros Gastos:			
Total Gastos:			

TOTAL INGRESOS POR LA ACTIVIDAD ECONÓMICA

TOTAL EGRESOS POR LA ACTIVIDAD ECONÓMICA

INGRESOS NETOS POR LA ACTIVIDAD ECONÓMICA



## ANEXO N°12

### Anexo N° 12 Formulario de Costos Financieros


**FORMULARIO DE COSTOS FINANCIEROS**

Invertimos en Humanidad

**TASAS DE INTERÉS ACTIVAS, CARGOS ASOCIADOS Y OTROS SERVICIOS POR TIPO DE CRÉDITO**

TIPO DE CRÉDITO	CARGA FINANCIERA	COMERCIAL	VIVENDA	MICROEMPRESA												
TIPO DE SUJETO		CONSUMO														
<b>TASA DE INTERÉS DE LA ENTIDAD</b> Tasa Efectiva Máxima Fija* Variables** Plan de Pagos	SI	Tasa efectiva máxima proporcionada por el Banco Central del Ecuador TEM (BCE), la misma que se ratifica por el Directorio por medio del Cuadro de Productos Financieros.  Tabla de Amortización con cuotas Fijas y variables.														
<b>TASAS EN MORA:</b> Los créditos que incurran en mora, se liquidarán a la tasa de mora que corresponda, únicamente por el monto vencido del capital, sea en operaciones al vencimiento o en las que se amortizan por dividendos, y sólo desde la fecha de no pago hasta la fecha del día en que se efectúe el pago de la obligación.	SI	Primer día de vencimiento del dividendo de capital/TEM (BCE) <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th>DÍAS DE RETRASO HASTA EL DÍA DE PAGO</th> <th>RECARGO POR MOROSIDAD HASTA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>1-15</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>16-30</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>31-60</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>+60</td> <td>10%</td> </tr> </tbody> </table>			DÍAS DE RETRASO HASTA EL DÍA DE PAGO	RECARGO POR MOROSIDAD HASTA	0	0%	1-15	5%	16-30	7%	31-60	9%	+60	10%
DÍAS DE RETRASO HASTA EL DÍA DE PAGO	RECARGO POR MOROSIDAD HASTA															
0	0%															
1-15	5%															
16-30	7%															
31-60	9%															
+60	10%															
Nota: (*)Tasa efectiva máxima referencial proporcionada por el Banco Central del Ecuador, que se mantienen por el tiempo de vida del crédito. (**) Tasa efectiva máxima referencial proporcionada por el Banco Central del Ecuador, reajutable cada vez que se lo requiera según la Tasa Efectiva Referencial.																
<b>SEGURO DE DESGRAVAMEN</b>	SI	0,45 por mil por operación Costo Flat del seguro el momento de desembolso														
<b>GESTIONES DE COBRANZA</b>																
<b>SERVICIO</b>	<b>ACCIÓN</b>	<b>COSTO</b>	<b>SERVICIO</b>	<b>ACCIÓN</b>	<b>COSTO</b>											
<b>GESTIÓN 1</b>	Costo por cada llamada	3,00	<b>GESTIÓN 4</b>	Costo por cada notificación a garante	7,00											
<b>GESTIÓN 2</b>	Costo por cada visita de asesor de negocios	14,00	<b>GESTIÓN 5</b>	Costo por cada acuerdo de pago	7,00											
<b>GESTIÓN 3</b>	Costo por cada notificación a cliente	13,00														

OTROS SERVICIOS		
AVALÚO	NO	El cliente negocia el precio del avalúo con el perito calificado por la Superintendencia de Bancos y Seguros y aprobado por el Directorio.
REAVÁLÚO	NO	El cliente negocia el precio del avalúo con el perito calificado por la Superintendencia de Bancos y Seguros y aprobado por el Directorio.
LEGALIZACIÓN HIPOTECARIA	NO	El cliente realiza el trámite de hipotecà con el abogado de su confianza.
CERTIFICADO DE CRÉDITO (Informe Confidencial)	NO	2.00 USD

#### OTROS SERVICIOS

#### CARGA FINANCIERA

Se define a la Carga Financiera al monto que resulta de la diferencia entre la sumatoria de las cuotas asociadas al crédito y el monto líquido que el deudor recibe en su cuenta de ahorros, pagaderos directa o indirectamente imputados por banCODESARROLLO como una condición para el otorgamiento del crédito.

#### ACEPTACIÓN DE CRÉDITO

Las condiciones expuestas por el Banco Desarrollo de los Pueblos banCODESARROLLO S.A., en el presente documento y en la tabla de simulación de crédito adjunto tiene validez (15) días excepto cuando el Banco Central del Ecuador modifique la tasa activa efectiva máxima referencial.

Se deja expresa constancia que en forma voluntaria, deseo (amos) tomar el servicio de crédito ofrecido por el Banco Desarrollo de los Pueblos banCODESARROLLO S.A., bajo las condiciones de costo informados en la presente solicitud, así como me (nos) comprometo (mos) a cancelar los costos determinados como NO financieros, en caso de aplicarse.

Se deja expresa constancia que el deudor puede pagar anticipadamente la totalidad de lo adeudado o realizar pagos parciales en cantidades mayores a una cuota, sin recargos adicionales, los intereses se pagarán sobre el saldo pendiente.

Declaramos que todos los bienes e ingresos detallados no provienen de actividades ilícitas y que los datos que contiene esta solicitud son verídicos. Cualquier cambio lo notificaremos a banCODESARROLLO por escrito y de manera inmediata. Autorizo a banCODESARROLLO a confirmar los datos por cualquier medio que considere pertinente y a retener toda la documentación presentada.

Ciudad, fecha: \_\_\_\_\_

f. Solicitante  
C.C.: \_\_\_\_\_

f. Cónyuge  
C.C.: \_\_\_\_\_

NOTA: La información que se presenta en este formulario debe ser auténtica, caso contrario se